

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE GESTIÓN DE LA EMPRESA
DE SERVICIO DE AUDITORÍA ABADHEL CÍA. LTDA.**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y DE GESTIÓN EMPRESARIAL
DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERÍA COMERCIAL**

MARIO ANDRÉS MALDONADO GAIBOR

DIRECTOR: MSc. IRINA VERKOVITCH

**LINEA DE INVESTIGACIÓN: SISTEMA DE GESTIÓN DE
PRODUCCIÓN Y OPERACIONES**

QUITO, FEBRERO 2016

DIRECTORA

MSc. Irina Verkovitch

LECTOR

Juan Carlos Piñuela

Ramiro Soria

DEDICATORIA

A Dios y a la Virgen Dolorosa por haberme permitido llegar a la finalización de una etapa muy importante en mi vida, a todos quienes fueron un apoyo en momentos de cansancio y temor. A ellos este proyecto, que sin ellos, no hubiese podido ser.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar quiero agradecer a mis padres que me han dado su fuerza y apoyo sin haber dudado de mí en ningún momento y por los esfuerzos realizados a lo largo de mi vida siempre buscando lo mejor para mí.

En segundo lugar agradezco a Dios y La Virgen Dolorosa que han guiado mi camino hacia el bien.

Y por último a todas esas personas que han estado pendientes de mí y mi familia y que de alguna forma son parte de esta culminación.

INDICE DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO.....	IX
INTRODUCCIÓN.....	XI
1. ANALISIS EXTERNO DEL SECTOR DEL <i>OUTSOURCING</i> CONTABLE Y SERVICIOS DE AUDITORIA FINANCIERA EXTERNA.	1
1.1 MACROAMBIENTE	1
1.1.1 Aspectos Políticos.....	2
1.1.2 Aspectos Económicos.....	2
1.1.3 Aspectos Sociales	4
1.1.4 Aspecto Tecnológico	5
1.1.5 Aspectos legales	6
1.2 MICROAMBIENTE.....	10
1.2.1 Clientes	10
1.2.2 Proveedores	11
1.2.3 Competencia	12
1.2.4 Matriz de las cinco fuerzas competitivas.....	12
2. SITUACION ACTUAL DE ABADHEL CIA LTDA	21
2.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	22
2.2 CADENA DE VALOR.....	23
2.3 ANÁLISIS FODA	35
3. PRINCIPALES VERTIENTES TEÓRICAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS	40
3.1 RUTA CRÍTICA.....	40
3.1.1 Definición y usos de la Ruta Crítica.....	41
3.1.2 Metodología.....	42
3.1.3 Concepto de Ruta Crítica.....	47
3.2 GERENCIA DE PROYECTOS BASADA EN EL PMBOK.....	47
3.2.1 Definición de Proyecto.....	47
3.2.2 Guía del PMBOK	48

3.2.3 Contexto de la dirección de proyectos PMBOK	49
3.2.4 Ciclo de vida de un proyecto y organización	50
3.2.5 Influencia Organizacional en los Proyectos	51
3.2.6 Interesados del Proyecto.....	55
3.2.7 Procesos de la dirección de Proyectos.....	57
3.2.8 Grupo de Procesos de iniciación	63
3.2.9 Grupo de Proceso de Planificación	65
3.2.10 Grupos de procesos de Ejecución.....	86
3.2.11 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto	93
3.2.12 Grupo de procesos de Cierre	105
3.2.13 Matriz de Procesos Sugerida para el caso de estudio.....	107
4. MODELO DE GESTIÓN DE LA EMPRESA ABADHEL CÍA. LTDA.	110
4.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	112
4.2 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE LA EMPRESA ABADHEL CÍA. LTDA.	114
4.2.1 Valores	115
4.2.2 Misión Abadhel Cía. Ltda.	115
4.2.3 Visión Abadhel Cía. Ltda.....	116
4.2.4 Mapa de Procesos de Auditoría Externa Abadhel Cía. Ltda.	117
4.3 DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE MEJORA	122
4.3.1 (O-3) Proceso de Investigación y Desarrollo	123
4.3.2 (O-4) Proceso Gestión del Alcance	126
4.3.3 (O-5) Proceso de Gestión de Interesados	131
4.3.4 (O-6) Proceso de Gestión de Tiempo.....	135
4.3.7 (O-7) Proceso de Gestión de la Comunicación	139
4.3.6 (A-8) Proceso de Gestión de Recursos Humanos	142
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	148
5.2 CONCLUSIONES	148
5.3 RECOMENDACIONES	149
6. BIBLIOGRAFÍA.....	151
7. ANEXOS.....	153

Anexo 1. Tasa de crecimiento de la economía	153
Anexo 2. Manual de Procedimiento de proceso de Gestión del Alcance	154
Anexo 3. Memo de Planificación de Auditoría	156
Anexo 4. Estrategia de Auditoría.....	159
Anexo 5. Estructura de Desglose de Trabajo.....	160
Anexo 6. Control de Cambios.....	161
Anexo 7. Manual de Procedimiento de Gestión de Interesados	162
Anexo 8. Registro de Interesados	163
Anexo 9. Estrategia de Gestión de Interesados.....	165
Anexo 10. Manual de Procedimientos Gestión del Tiempo	166
Anexo 11. Lista de Actividades	167
Anexo 12. Cronograma de Hitos	168
Anexo 13. Avance Semanal de Actividades	168
Anexo14. Manual de procedimientos de gestión de las comunicaciones.....	169
Anexo 15. Gestión de Comunicaciones	170
Anexo 16.- Manual de Procedimiento Proceso A-8 Gestión de Recursos Humanos	171
Anexo 17. Matriz RACI.....	173
Anexo 18. Descripción de Roles y Competencias	174
Anexo 19. Evaluación de desempeño RRHH	174

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Características tecnológicas de Abadhel Cia. Ltda	33
Tabla 2. Matriz FODA de Abadhel Cia. Ltda.	37
Tabla 3. Principales factores identificados a base de Matriz FODA.....	38
Tabla 4. Procesos organizacionales	54
Tabla 5. Partes Interesadas Abadhel Cía. Ltda.	56
Tabla 6. Registro de Interesados.....	57
Tabla 7. Matriz de Procesos PMBOK	59
Tabla 8. Áreas de Conocimiento	61
Tabla 9. Matriz de Procesos Sugerida	108
Tabla 10. Propósito y Producto de los procesos	120

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo cinco fuerzas de Porter.....	13
Figura 2. Elementos del sector	14
Figura 3. Organigrama Estructural	23
Figura 4. Cadena de Valor.....	24
Figura 5. Reinterpretando la cadena de valor.	25
Figura 6. Ruta Crítica	42
Figura 7. Red media.....	46
Figura 8. Pirámide PMBOK	49
Figura 9. Fases proyecto PMBOK.....	50
Figura 10. Influencia organizacional en los proyectos.	52
Figura 11. Estructura funcional.	53
Figura 12. Partes Interesadas.	55
Figura 13. Desarrollar el acta de constitución	64
Figura 14. Identificar a los Interesados	65
Figura 15. Desarrollar el Plan de Gestión del proyecto.....	66
Figura 16. Planificación del alcance.....	67
Figura 17. Recopilar Requisitos	67
Figura 18. Definición del Alcance.....	68
Figura 19. Crear EDT	69
Figura 20. Planificar gestión del Tiempo	70
Figura 21. Definición de las Actividades.	70
Figura 22. Establecimiento de la secuencia de actividades.	71
Figura 23. Estimación de recursos de las actividades.	72
Figura 24. Estimación de duración de las actividades.....	73
Figura 25. Desarrollo del cronograma.....	74
Figura 26. Planificar la Gestión de los Costos.....	75
Figura 27. Estimar Costos	76
Figura 28. Determinar el Presupuesto	77
Figura 29. Planificación de la Calidad.....	78
Figura 30. Planificación de los Recursos Humanos.	79
Figura 31. Planificación de las comunicaciones.....	80
Figura 32. Planificar la Gestión de los Riesgos.....	81
Figura 33. Identificar riesgos.....	82
Figura 34. Análisis cualitativo de riesgos.....	83
Figura 35. Análisis Cuantitativo de riesgos.....	84
Figura 36. Planificar las compras y adquisiciones.	85
Figura 37. Planificar la gestión de los interesados	86
Figura 38. Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto.	87
Figura 39. Asegurar la calidad.....	88

Figura 40. Adquirir el Equipo.....	89
Figura 41. Desarrollar el Equipo.	89
Figura 42. Gerenciar o Dirigir el Equipo del Proyecto.....	90
Figura 43. Gestionar Comunicaciones.....	91
Figura 44. Efectuar Adquisiciones.	92
Figura 45. Gestionar el compromiso de los interesados.	93
Figura 46. Controlar el Trabajo del Proyecto.	95
Figura 47. Realizar el Control Integrado de cambios.	96
Figura 48. Validar Alcance.....	97
Figura 49. Controlar el alcance.....	98
Figura 50. Controlar el Cronograma.....	99
Figura 51. Control de costos.....	100
Figura 52. Control de la Calidad.	101
Figura 53. Controlar las comunicaciones.	102
Figura 54. Controlar los riesgos.	103
Figura 55. Control de Adquisiciones.....	104
Figura 56. Controlar el compromiso de los interesados.	105
Figura 57. Cerrar el Proyecto o fase.	106
Figura 58. Cerrar Adquisiciones.....	107
Figura 59. Diagrama de Causa y Efecto Abadhel Cía. Ltda.....	113
Figura 60. Mapa de Procesos Abadhel Cía. Ltda.	119
Figura 61. Diagrama de Flujo Proceso de Investigación y desarrollo.....	124
Figura 62. Diagrama de Flujo del Proceso de Control de Cambios	127
Figura 63. Diagrama de Flujo del Proceso de Gestión de Interesados	132
Figura 64. Gráfico de Análisis y Estrategia de Interesados del proyecto de Auditoría.....	134
Figura 65. Diagrama de Flujo del Proceso de la Gestión de Cronograma	136
Figura 66. Diagrama de Flujo del Proceso de la Gestión de Comunicaciones.....	140
Figura 67. Distribución de la Información	141
Figura 68. Organigrama Abadhel Cía. Ltda. Adaptado a la gestión de Proyectos	143
Figura 69. Diagrama de Flujo del Proceso de Gestión de Recursos Humanos	144

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación consiste en desarrollar una propuesta de mejoramiento de la gestión de Abadhel Cía. Ltda. en base al metodología PMBOK. La investigación previa tanto externa como interna de la empresa de estudio, sumando la investigación de la metodología PMBOK son las bases el diseño de cinco procesos enfocados a la gestión de proyectos que se adaptan a la empresa y que representen una solución real a los problemas de gestión identificados.

De las diez áreas de conocimientos que la Guía dice que posee un proyecto se han tomado cinco. Las áreas son interesados, alcance, tiempo, recursos humanos y comunicación. De estas áreas se han tomado como guía los procesos propuestos por el PMBOK para el diseño de la propuesta. El modelo esta diseño para documentar y registrar entregables pensando en el año próximo. La mayoría de clientes por lo menos renuevan por dos o tres años el contrato de auditoría y la información documentada es clave, pensando en mejorar continuamente la satisfacción del cliente y administrar el tiempo mejor. Los procesos tienen fundamentos de planeación, ejecución y de seguimiento y control de actividades buscando perfeccionar el modelo de gestión a futuro. Los procesos diseñados están acompañados del respectivo manual de procedimiento y de un diagrama de flujo que muestra gráficamente su funcionamiento. Cada proceso cuenta con sus respectivos anexos o formatos para su registro y documentación. La explicación del llenado de los anexos esta especificada en la descripción de actividades presentes en el manual.

La propuesta es un diseño sencillo de una secuencia de procesos para hacerle frente a los problemas de la empresa y solucionarlos.

INTRODUCCIÓN

Abadhel Cia Ltda. es una empresa de auditora ubicada en la ciudad de Quito, lleva 5 años en el mercado dedicándose a la actividad de la Auditoría Financiera externa enfocada a compañías de todo tipo de actividad y paralelamente ofrece servicios tercerizados de contabilidad. En los últimos dos años la empresa ha venido presentando problemas por incumplimientos frente a clientes y frente a entes de control, provocando clientes insatisfechos y multas económicas.

El desarrollo de presente trabajo buscar diseñar una propuesta de mejoramiento de la empresa Abadhel Cía. Ltda. que en base a un análisis se ha descubierto que las causas al problema están relacionadas netamente al modelo de gestión actual.

Durante el desarrollo del proyecto, se realiza una investigación sobre la situación externa del sector de las empresas de auditoría y la amenaza que representaría actualmente el no implantar una solución al problema. También se realiza un análisis interno para evaluar el funcionamiento actual y descubrir debilidades y fortalezas, con el objetivo de ver cuál sería la mejor propuesta para mejorar la gestión de la firma.

Después se desarrolla una investigación, aplicando el método deductivo, acerca de la Guía del PMBOK propuesta por el Project Management Institute que reúne un conjunto de fundamentos para posibles soluciones de gestión de proyectos.

Una vez estudiado la metodología del PMBOK se diseña una propuesta para gestionar los procedimientos propios del trabajo de auditoría, basándose en algunos procesos que

mencionan las buenas prácticas del PMBOK y que responden a corregir las causas que están generando el problema actual de la empresa.

1. ANALISIS EXTERNO DEL SECTOR DEL *OUTSOURCING* CONTABLE Y SERVICIOS DE AUDITORIA FINANCIERA EXTERNA.

El proposito del análisis externo es encontrar una serie de oportunidades para el beneficio de la empresa y asi mismo de identificar las amenazas que se podrian presentar en un futuro. Según Fred. R. David (1997) en su libro “Conceptos de adminsitracion estrategica”, el analisis externo se puede dividir en macroambiente y microambiente.

Para el estudio del macro se analiza el aspecto políticol, económico, social, tecnológico y legal que afectan al sector corporativo propio de la empresa de estudio, y para el analisis del micro ambiente se estudian factores como clientes, proveedores, competencia.

1.1 MACROAMBIENTE

En el análisis de macroambiente se identifican los factores externos sobre los cuales la empresa no tiene control. Estos factores pueden convertirse en oportunidades si se predicen y se preveen posibles amenazas.

1.1.1 Aspectos Políticos

El modelo de gestión político del presente gobierno está encofocado a cambiar el antiguo modelo económico a un modelo en el que el estado tenga mayor participación. Las situación política afectan las decisiones económicas del país. El sector corporativo se ha visto afectado y favorecido por algunas política tributarias propuestas bajo el presente régimen. Sin embargo existe una perspectiva crítica del gobierno con el empresario, los acercamientos entre el regimen y el sector empresarial no han sido productivos. Existen informes de la Cámara de Industrias y la Producción, que el peso específico del Estado en la economía supera estos años a la influencia del sector privado. (Ruiz, 2016)

El sector corporativo demanda seguridad jurídica, más inversiones, sean pública o privada y garantizar acuerdos internacionales que brinden posibilidades de exportación. Estas medidas no solo serían de beneficio para el Gobierno y para empresarios, sino en beneficio de la sociedad ya que mejora la economía y generaría más empleo.

1.1.2 Aspectos Económicos

La economía ecuatoriana se ha sustentado en la producción y comercialización de bienes primarios, cumple un rol de proveedora de materias primas principalmente de cacao, banano, petroleo, entre otros.

A partir de la dolarización el crecimiento promedio de la economía fue de 2,9% siendo el periodo del 2004 y 2008 el mayor crecimiento de la

década con 6.5% y 5% respectivamente. La principal razón del evolución económica de la última década es el crecimiento significativo de las exportaciones de Petróleo Crudo, Gas Natural y Servicios Relacionados, sobretodo el auge del precio de petróleo cotizado a nivel mundial.

A finales del año 2014 el precio del petróleo experimentó una baja considerable. Ese escenario mundial, que vuelve variable el valor del crudo, a tenido incidencia directa en la economía ecuatoriana altamente dependiente del petróleo desembocando en un estancamiento económico en los años 2015 y 2016.

Además del petróleo, Ecuador enfrentó en el año 2016 un problema de apreciación del dólar lo que convierte a las actividades productivas poco competitivas en el ámbito internacional. Los productos ecuatorianos son más caros frente a otros países por lo que baja la cantidad de exportaciones.

Según Informe FMI la economía de Ecuador cayó 4,5% en el año 2016 y se espera una caída del 4,3% el 2017 como se puede observar en el Anexo 1, los datos presumen un panorama complicado ya que dependerá de la disponibilidad de financiamiento externo y seguirá sufriendo pérdida de competitividad por la revaluación del dólar. (Diario el universo, 2016).

Al igual que todos los sectores económicos, el mercado corporativo al que pertenece la empresa de caso de estudio depende directamente de la situación económica que atraviesa el país.

1.1.3 Aspectos Sociales

El sector del *outsourcing* contable y auditoria externa depende del sector empresarial nacional. El factor social mas importante de analisis es la composicion estructural de las empresas en el Ecuador. Un estudio del Centro para la Empresa Familiar de la Universidad St. Gallen, en Suiza dice que las empresas familiares constituyen entre 80% y 90% de las empresas en todo el mundo. (Telégrafo, 2016)

Las empresas familiares son muy importantes en la economía de cualquier país, aunque no se tiene datos exactos, para valorar la importancia de la empresa familiar en Ecuador se estima que de las 30.000 empresas constituidas en Ecuador, el 90% corresponde a familias, que aportan un porcentaje importante en el PIB y generan una significativa proporción de puestos de trabajo.

El 80% de clientes del sector del *outsourcing* son empresas familiares, al tratar constantemente con dichos clientes los factores que influyen a la empresa también lo hacen a las firmas. (Ruiz Amanda, 2011).

- Las empresas se enfrentan a tensiones internas y deben mantener la competitividad en un entorno complejo y cambiante.
- Si los roles no están adecuadamente definidos estos tienden a confundirse generando conflictos en el interior de la familia, e incluso con quienes no pertenecen a la familia.
- Al tratar de mantener la gerencia y la propiedad cerrada al ámbito familiar, el nivel de profesionalización no es el mismo que se obtiene a través del mercado.
- Carencia de capacitación adecuada al interior de la familia para puestos claves por ende pérdida de competitividad para la empresa.

De acuerdo a la estadística las firmas de auditoría presentes en el país deben lidiar con este componente el momento del trabajo asociado ya que la mayoría de clientes están constituidos como empresas familiares. La gestión de las auditoras debe tomar en cuenta este factor que representa un alto impacto a la efectividad de sus operaciones.

1.1.4 Aspecto Tecnológico

En la última década a tecnología está presente en casi todas las actividades de cualquier empresa y puede ser utilizada como herramientas para crear valor en la organización. La utilización del

correcto software y hardware influye en el desarrollo de la organización.

Realizar acciones para reducir los efectos que se generan por el continuo avance tecnológico aumentaría el nivel de competitividad. La gestión tecnológica del sector corporativo depende del giro del negocio.

Muchas empresas PYMES no consideran este factor a la hora de adquirir una TIC. Por lo general este problema se refleja en la elección del sistema contable que no es el adecuado, suele ser básico o no es funcional ni práctico.

En el Ecuador el manejo de las TIC está en proceso de desarrollo continuo sin embargo requiere de tiempo y trabajo para la respectiva construcción de una cultura de información y tecnología buscando el progreso del país.

1.1.5 Aspectos legales

Entre los aspectos legales vigentes en Ecuador a continuación se nombran los establecidos en: la Constitución de la República del Ecuador, Superintendencia de Compañías y la Ley de Consultoría.

a) Con la Superintendencia de compañías

Las firmas de auditoría para su adecuado funcionamiento tienen el marco regulatorio con el fin de controlar el desarrollo de sus actividades

laborales. El organismo encargado de elaborar y controlar el cumplimiento del reglamento de auditoría es la Superintendencia de Compañías. Los artículos del reglamento que aplican para el sector de auditoría se detallan a continuación:

La Constitución de la República del Ecuador, en artículo 213 señala que las superintendencias son organismos técnicos de vigilancia, auditoría, intervención y control de las actividades económicas, sociales y ambientales y de los servicios que prestan las entidades públicas y privadas, con el propósito de que estas actividades y servicios se sujeten al ordenamiento jurídico y atiendan al interés general. Las superintendencias actuarán de oficio o por requerimiento ciudadano. Las facultades específicas de las superintendencias y las áreas que requieran del control, auditoría y vigilancia de cada una de ellas se determinarán de acuerdo con la ley. (Superintendencia de Compañías, 2013)

Según la RESOLUCION No. ADM-10-002 de la superintendencia de compañías, la entidad caso de análisis cumple con las siguientes funciones en relación a las firmas auditoras.

- Calificar y registrar a las firmas privadas de auditoría externa y dictar las normas a las que se sujetarán los informes y dictámenes de dichas firmas. (Superintendencia de Compañías, 2013)

- Calificar, disponer la inscripción, suspender, cancelar y rehabilitar la inscripción de las personas naturales o jurídicas que ejerzan actividades de auditoría externa, de conformidad con lo dispuesto en los reglamentos, instructivos y más normas aprobadas para el efecto. (Superintendencia de Compañías, 2013)
- Conceder, a solicitud de las compañías, prórrogas de plazo para entrega de estados financieros, informes de Auditoría Externa y más documentos exigidos anualmente por la ley. (Superintendencia de Compañías, 2013)
- Supervisar los procesos relativos a la Auditoría Externa y analizar los respectivos informes de las compañías de conformidad con lo que establece la ley y sus reglamentos. (Superintendencia de Compañías, 2013)
- Mantener actualizado el registro de las compañías que por Ley deben contratar Auditoría Externa, reportar al Intendente del Área sobre aquellas que no cumplan con las disposiciones legales y reglamentarias vigentes, y proponer las sanciones pertinentes cuando el caso lo amerite. (Superintendencia de Compañías, 2013)
- Efectuar la revisión y análisis de los informes de Auditoría Externa. (Superintendencia de Compañías, 2013)

b) Ley de consultoría

Según la ley de consultoria (2004) en sus articulos dice:

Art. 1.- Para los efectos de la presente Ley, se entiende por consultoría, la prestación de servicios profesionales especializados, que tengan por objeto identificar, planificar, elaborar o evaluar proyectos de desarrollo, en sus niveles de pre factibilidad, factibilidad, diseño u operación. Comprende, además, la supervisión, fiscalización y evaluación de proyectos, así como los servicios de asesoría y asistencia técnica, elaboración de estudios económicos, financieros, de organización, administración, auditoría e investigación. (Ley de Consultoría, 2004)

Art. 5.- Para que una compañía nacional pueda ejercer actividades de consultoría, deberá estar constituido de conformidad con la Ley de Compañías. (Ley de Consultoría, 2004)

Art. 6.- Para que los consultores individuales, nacionales o extranjeros, puedan ejercer actividades de consultoría, deberán tener un título profesional conferido por un instituto de Educación Superior del Ecuador, o del extranjero, en cuyo caso deberá estar revalidado en el país conforme a la ley. Además debe cumplir con las leyes respectivas que regulan el ejercicio profesional. (Ley de Consultoría, 2004)

1.2 MICROAMBIENTE

El microambiente esta conformado por todas las fuerzas que el sector puede controlar. Los factores del microambiente destacados para el analisis son clientes, proveedores, competidores y trabajo. Mediante el analisis se delimita el territorio de operación de la organización asi mismo como la rentabilidad potencial de la empresa. Los elementos de analisis se presentan a continuación.

1.2.1 Clientes

Los potenciales clientes del sector son aquellas empresas que estan obligadas a presentar informe de auditoria externa de sus estados financieros. La obligación de efectuar auditoría externa en las Compañías del Ecuador está normada en el artículo 318 de la Ley de Compañías, y a través de la resolución No. SCVS-INC-DNCDN-2016-011 emitida el 11 de noviembre de 2016 por la Superintendencia de Compañías que detalla la regulación a las empresas que están obligadas a someter sus estados financieros a revisión de un contralor externo.

- a) Las compañías nacionales de economía mixta y anónimas con participación de personas jurídicas de derecho público o de derecho privado con finalidad social o publica, cuyos activos excedan de 100.000,00 dólares de los Estados Unidos de América. (Superintendencia de Compañías, 2013)

- b) Las sucursales de compañías o empresas extranjeras organizadas como personas jurídicas que se hubieran establecido en el Ecuador y las asociaciones que éstas formen entre sí o con compañías nacionales, siempre que los activos excedan los 100.000,00 dólares de los Estados Unidos de América. (Superintendencia de Compañías, 2013)
- c) Las compañías nacionales anónimas, en comandita por acciones y de responsabilidad limitada, cuyos montos de activos excedan el 500.000.00 de dólares de los Estados Unidos de América. (Superintendencia de Compañías, 2013)

1.2.2 Proveedores

Principales proveedores para el sector analizado son comercializadores de programas contables y programas para auditoria externa con el debido servicio de mantenimiento y actualización de dichos sistemas. Sin embargo este último no siempre es necesario ya que los papeles de trabajo se pueden hacer desde el programa Excel. También se requieren proveedores de telecomunicaciones, internet, papelería, entre otros, propios de cualquier negocio.

1.2.3 Competencia

Toda empresa tiene competidores incluso empresas de servicio público. Las barreras de entradas al sector estudiado no representan mucho esfuerzo para el ingreso al mercado. Se puede considerar un mercado fragmentado por la cantidad de competidores existente en él. Cabe recalcar que las pequeñas firmas de auditoría suelen especializar su target, es decir, la estructura de clientes es un 80% PYME, o viceversa., la diferencia para la firma es que para realizar sus pruebas de auditoria y finalmente el informe final deben usar las NIIF completas o NIIF para PYME que son un resumen de las NIIF completas, esto significa un trabajo con menos tiempos de ejecución. Así mismo las PYME suelen elegir firmas no de renombre, esto por la accesibilidad económica. Las grandes empresas y corporaciones contratan firmas de prestigio entre ellas las cuatro grandes, Price Waterhouse Coopers, Deloitte, Ernst & Young, KPMG, estas no entran en la estructura de competidores directos para las firmas pequeñas pertenecientes al sector de estudio por el tamaño de sus transacciones.

1.2.4 Matriz de las cinco fuerzas competitivas

Michael Porter (2000), en su libro “estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de sectores industriales y de la competencia” introdujo la matriz de las cinco fuerzas competitivas como análisis sectorial para la industria

tal como se muestra en la Figura 1. El modelo busca analizar las variables externas con el fin de medir la rentabilidad de un sector.

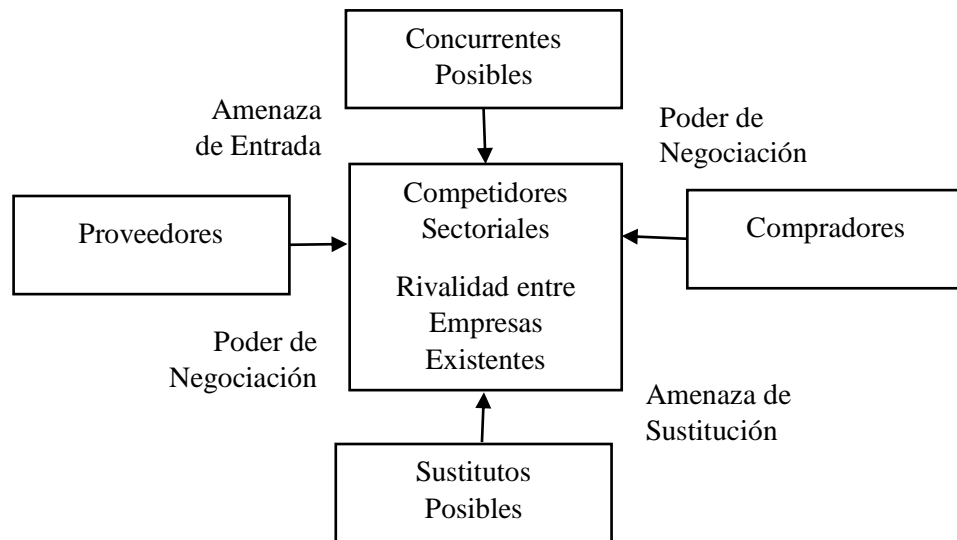


Figura 1. Modelo cinco fuerzas de Porter

Fuente: Michael Porter (1987)

Las empresas a través de sus estrategias, pueden influir en las cinco fuerzas. Si una empresa puede conformar la estructura, puede fundamentalmente cambiar el atractivo de un sector industrial para bien o para mal. La Figura 1 permite que una empresa vea a través de la complejidad y señale aquellos factores que son críticos para la competencia en ese sector al que pertenecen. Los elementos en la estructura del sector se muestran en la Figura 2.

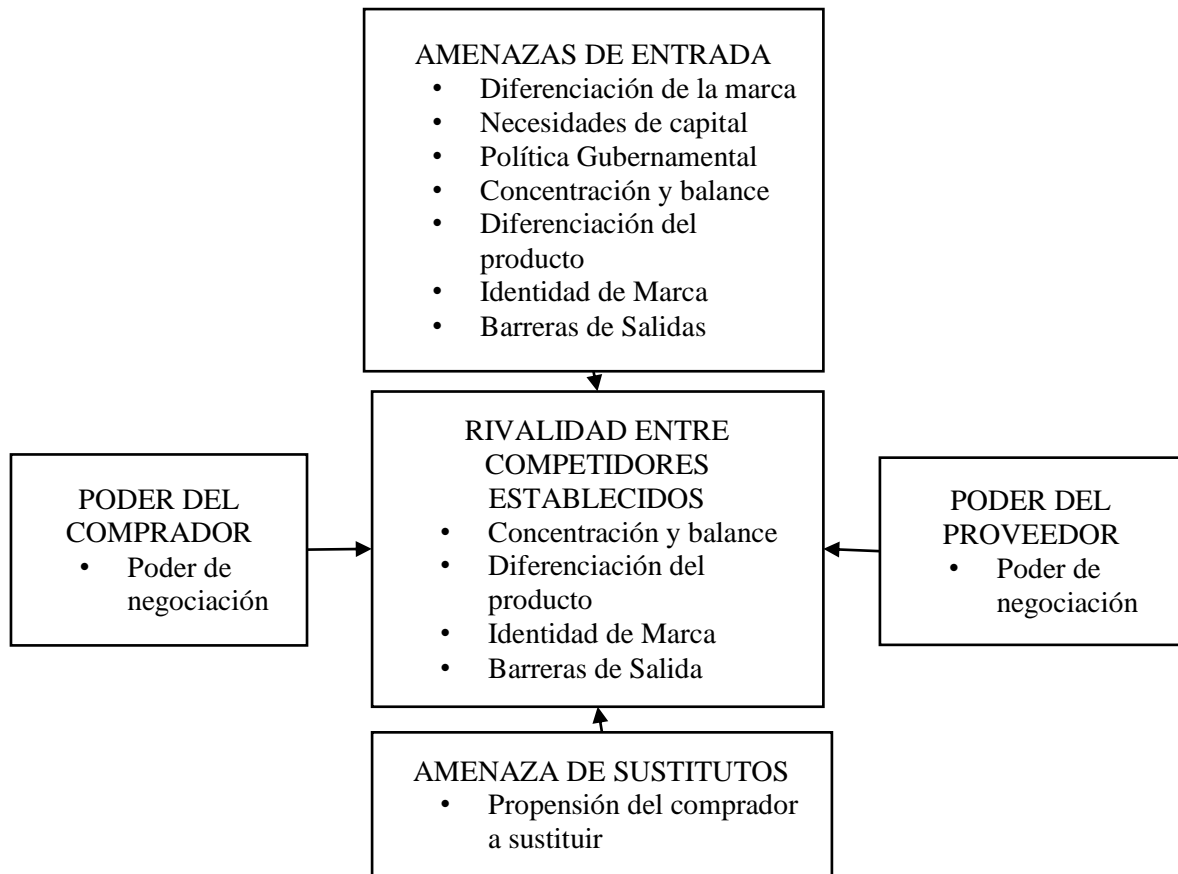


Figura 2. Elementos del sector

Fuente: Michael Porter (1987)

A continuación, se detallan los factores que influyen en el sector económico financiero al cual pertenecen las empresas de auditorías financieras y *outsourcing* contable.

a) Amenazas de entrada

Se considera una amenaza para el sector cuando las barreras de ingreso son bajas. El grado de amenaza depende de tipo de barrera de ingreso que presente del sector además de la reacción que pueda tener dicha empresa frente a estas intimidaciones.

- Diferenciación de marcas

En los sectores en donde los productos estén diferenciados, los actores establecidos tienen la ventaja del reconocimiento de la marca y de la fidelidad de sus clientes. Los productos diferenciados gozan del gran beneficio de incorporar características independientes del precio que son atractivas para los consumidores, como por ejemplo un destacado servicio post-venta, un diseño exclusivo, un mínimo tiempo de entrega o de producción, todas son características diferenciadoras que justifican un precio más alto a ojos de los consumidores, y dan como consecuencia márgenes más altos para el proveedor. (Amaud Allen David B. & Gorgeon, 2008)

Para el sector de estudio las estrategias de diferenciación van por el lado del expertiz que brinden en su servicio. El campo de la consultoría financiera es muy amplio y las firmas pequeñas no cuentan con gran cantidad de personal experto. Si bien se puede dominar temas contables o financieros, hay otros

aspectos como temas tributarios, legales. Que al ponerlo en la carta de presentación de un servicio le dan un plus a la firma.

- Requisitos de capital

Algunos sectores son difíciles de costear porque requieren inversiones financieras muy grandes. Con frecuencia se necesitan grandes aportaciones de capital para construir instalaciones fabriles, lanzar grandes campañas de marketing, acumular inventarios o cubrir los costes de iniciación. (Amaud Allen David B. & Gorgeon, 2008).

En al caso del sector puesto en análisis, para firmas del tamaño de la empresa estudiada, la mayor inversión es la infraestructura digital. Es decir el capital requerido es accesible para cualquier competidor.

- Políticas gubernamentales

Si bien el principal papel del gobierno en un mercado es el de preservar la competencia mediante acciones en defensa de ella, es cierto que el gobierno también restringe la competencia a través de la adjudicación de monopolios y la regulación. (Amaud Allen David B. & Gorgeon, 2008).

El órgano regulatorio del sector que habilita y permite el funcionamiento de empresas dedicadas a servicios de auditoria externa es la Superintendencia de Compañías. El auditor para poder ejercer sus funciones debe ser calificado bajo la normativa del órgano regulador. (Superintendencia de Compañías, 2013).

El auditor externo primero tiene que ser calificado por la Superintendencia de Compañías para poder ejercer su profesión. La inscripción cuenta con una serie de requisitos y varía de acuerdo al tipo de sociedad. Por ejemplo, el auditor que se inscribe en forma de persona natural no tiene el mismo tratamiento que al realizar su inscripción como persona jurídica, los requisitos son parte de la normativa de la Superintendencia de Compañías.

La licencia para poder operar como auditor externo tiene que ser renovada cada cinco años.

Las personas naturales o jurídicas calificadas como auditores externos deberán renovar su registro hasta el 30 de junio de cada cinco años a partir del 2003, previo el cumplimiento de algunos requisitos o documentos muy sencillos de presentar. (Superintendencia de Compañías, 2013).

El análisis de este factor arroja como resultado principal que los requisitos necesarios para emprender este tipo de negocios no representa una gran dificultad para el ingreso de nuevos competidores al mercado.

b) Rivalidad entre competidores establecidos

La rivalidad entre empresas competidoras dentro de un sector determina el nivel de rentabilidad y la situación general de la competitividad. (Porter Michael, 1987).

Entre los factores que influyen dentro de esta fuerza son:

- Concentración y balance

El sector se divide en concentrado y en fragmentado. Un sector es concentrado cuando unas pocas empresas con mucho poder concentran o representan el porcentaje del mercado. Un sector es fragmentado cuando el mercado está conformado por muchos competidores sin embargo ninguno representa un valor significativo del *target*.

El sector financiero en el país puede considerarse como sector concentrado acaparando la mayor parte del mercado por las cuatro firmas multinacionales conocidas como las cuatro grandes: Price Waterhouse Coopers, Deloitte, Ernst & Young, KPMG.

Por otro lado la agrupación de las firmas de auditoría pequeña o medianas a la que pertenece la empresa estudiada, se puede considerar como sector fragmentado por la cantidad de empresas relacionadas y por presentar características similares, sin que ninguna destaque del resto.

- Diferenciación del producto

El sector ofrece estrictamente servicios difícilmente diferenciables. El *outsourcing* comprende estrictamente un servicio post venta. Los precios se fijan de acuerdo al mercado por lo que una estrategia en costos es poco aplicada.

- Identidad de marca

Las grandes firmas internacionales y firmas de años de trabajo en el mercado están en capacidad de fijar precios altos. Sin embargo, las firmas sin identidad de marca necesariamente ofrecen precios más bajos que se fijan de acuerdo a un estándar en el mercado.

- Barreras de salida

Las pequeñas firmas de auditoría poseen poco personal y pocos costos fijos, así mismo no poseen muchas unidades de negocio y no existen restricciones gubernamentales ni sociales con las que pueda ser difícil salir del mercado. En conclusión el sector analizado no presenta grandes barreras de salida.

c) Competencia de parte de los sustitutos

La presencia de productos sustitutos pone un tope al precio que se puede comprar antes de que los consumidores opten por un producto sustituto.

- Propensión del comprador a sustituir

El servicio de *outsourcing* contable y de auditorías financieras tiene uno o pocos sustitutos, entre el más común son los servicios de personas naturales, es decir son personas que van a las empresas de vez en cuando y firman los balances, facturan por servicios prestados mas no son parte de la nómina de la empresa.

d) Poder de negociación de compradores y proveedores

Tanto los proveedores como los compradores intentan ejercer su poder para conseguir el precio más bajo, la calidad más alta y el mejor servicio posible. La entidad que puede permitirse el lujo de soportar los costes, tiene efectivamente el poder de imponer sus propias condiciones. (Amaud Allen David B. & Gorgeon, 2008). Las firmas pequeñas y medianas no están en condición de imponer un precio o una condición para sus servicios frente a proveedores o compradores como los hacen las firmas grandes de auditoría.

2. SITUACION ACTUAL DE ABADHEL CIA LTDA

Abadhel Cía. Ltda. se constituye el 11 de septiembre del año 2008 con el objeto social de realizar exámenes de auditoria con sujeción a las Normas de Auditoria y la de emitir opiniones técnicas, profesionales, responsables e independientes fundamentadas en la evidencia resultante del examen practicado. La empresa maneja dos líneas de negocio. La primera es de *outsourcing* contable donde desarrolla actividades jurídicas y de contabilidad, y la segunda línea es la auditoria externa, donde realiza actividades de preparación o auditoria de las cuentas financieras y examen y certificación de cuentas. Está ha sido el giro de negocio desde el principio de su constitución.

La empresa cumple sus actividades en el Edificio Torre Bossano, oficina 410, la cual fue adquirida en el año 2010. Está ubicada en el sector Bellavista junto a los túneles Guayasamín escogido estratégicamente por la cercanía con el sector financiero y empresarial de Quito.

2.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Abadhel Cia. Ltda., es una empresa que desde la apertura funciona sin una estructura organizacional definida. El principal accionistas es el Ing. Edison Guamán que actualmente tiene la posición de representante legal de la empresa.

No existen políticas, ni lineamientos organizacionales formalizados. El 50% de la nómina tiene relación familiar incluyendo a sus tres accionistas. Los miembros de la familia son los que más se involucran en la toma de decisiones a pesar que tienen definidos sus funciones. La fuerza laboral es una mezcla de profesionales con grados de maestría internacional que han prestado servicios de asesoría auditoría por más de 18 años, siendo parte de firmas internacionales de consultoría y auditoría desempeñándose como gerentes o supervisores, y por otra parte están los estudiantes de carreras afines y personas con poca experiencia en el campo. El organigrama estructural se detalla a continuación en la Figura 3.

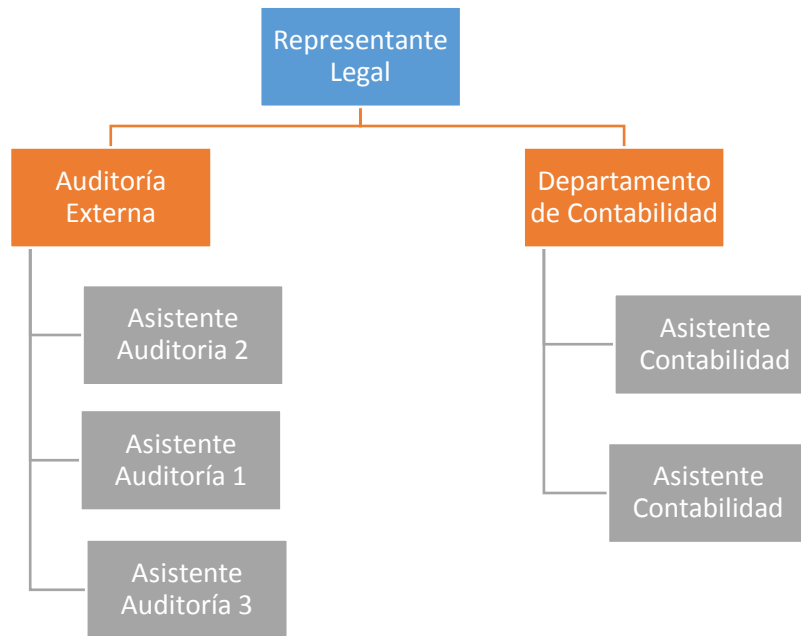


Figura 3. Organigrama Estructural

Fuente: Abadhel Cía. Ltda. (2016)

2.2 CADENA DE VALOR

La cadena de valor es una herramienta de análisis, que facilita la comprensión de algo tan dinámico e interactivo como es la estrategia de una empresa. (Joaquín Garralda, 2013). Existen varias cadenas de valor desarrolladas por diversas personas y por diversas empresas de consultoría global, pero para fines de este trabajo de titulación se desarrollara como a el modelo de cadena de valor propuesto por Michael Porter (1987) ya que el enfoque de su propuesta tiene una perspectiva más interna, centrándose más en la empresa que es el objetivo principal de este capítulo.

Michael Porter (1987) en su libro Administración estratégica de la visión de la ejecución divide a la cadena de valor en actividades primarias y actividades secundarias. Tal como se muestra en la Figura 4.

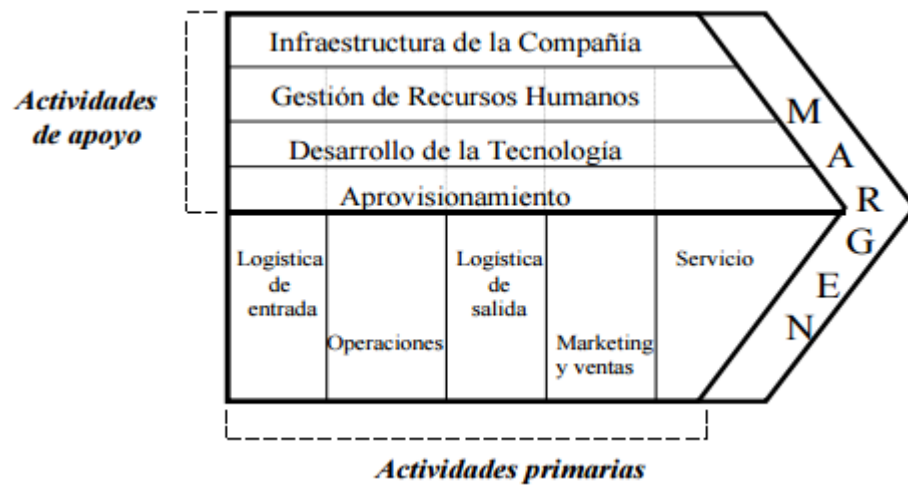


Figura 4. Cadena de Valor

Fuente: Michael Porter (1987)

Las actividades primarias se dividen como podemos ver en el grafico en:

- Logística Interna o de entrada.
- Operaciones.
- Logística Externa o de salida.
- Marketing y Ventas.
- Servicio.

Las actividades secundarias se dividen como podemos ver en el grafico en:

- Aprovisionamiento.
- Desarrollo de tecnología.
- Gestión de recursos humanos.
- Infraestructura de la compañía.

El modelo fue diseñado para organizaciones industriales, sin embargo las empresas de servicios tienen ciertas particularidades que son tomadas en cuenta para la adaptación del modelo de cadena de valor de Michael Porter propuesta por Gustavo Alonso (2008) y que por motivos de similitud se va a tomar en cuenta para el desarrollo de la cadena de la empresa de estudio como se muestra en la Figura 5.

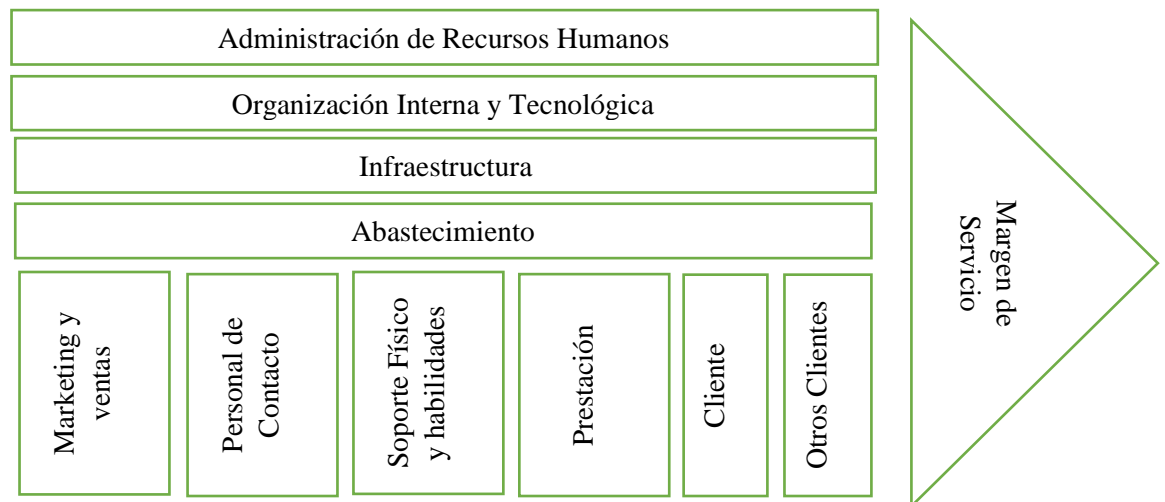


Figura 5. Reinterpretando la cadena de valor.

Fuente: Alonso (2008)

Aplicando el modelo de Porter adaptado por Alonso (2008) se construye la matriz de cadena de la empresa Abadhel Cía Ltda que se presenta a continuación. Las actividades primarias que planifica, organiza, controla y dirige Abadhel Cía. Ltda. se analizan siguiendo la Figura 5.

Marketing y Ventas

Este eslabón conserva su vinculación a tareas de impulsión, como la publicidad, fuerza de ventas, promoción y desarrollo de propuestas comerciales, pero ubicadas ahora como punto de origen de la prestación. Las características propias de los servicios no permiten su almacenamiento ni forma física, esto significa que la prestación recién tiene lugar una vez contratada por el cliente. De esta manera, si no se logran ventajas competitivas en el eslabón de marketing y ventas es posible que la prestación del servicio nunca se concrete. (Alonso, 2008).

Abadhel Cía. Ltda., no tienen un departamento de marketing y ventas, la función actualmente de acceder y de buscar nuevos clientes la tiene el gerente de la empresa. Por lo general los clientes al firmar por primera vez el contrato se convierten en clientes frecuentes de dos a tres años. Es decir tiene una base de clientes que cumplen con el principio de Pareto el 20% de usuarios frecuentes genera el 80% de rentabilidad de la empresa, por lo que no es necesario el departamento ni el encargado.

Personal de contacto

El personal que interviene directamente en la prestación interactuando con el cliente es, por excelencia, uno de los elementos más importantes a considerar en pos de cuidar la calidad del servicio que se brinda. (Alonso, 2008)

Este eslabón se presenta como una analogía a la logística de entrada del modelo de Michael Porter ya que el personal de contacto es una parte importante de todo el paquete y de lo que significa un proceso de auditoria externa y *outsourcing* contable.

En Abadhel Cía. Ltda. el personal tiene por lo general contacto directo y personal con el cliente en dos oportunidades puntuales. El momento del primer acercamiento del cliente y la subsecuente firma del contrato, donde interviene el gerente y representante legal en todos los casos. La segunda es el momento de realizar pruebas de campo que son parte de la auditoria externa. En este caso el auditor asignado se traslada entre una a dos semanas a las instalaciones físicas del cliente donde se le asigna un espacio para trabajar. Su trabajo es con personal del área financiera contable, donde debe pedir información y realizar averiguaciones con la gente del área. Así mismo se realizan reuniones por lo general durante todo el proceso de auditoria con altos ejecutivos a cargo de la empresa contratante. De ahí en más el contacto es vía correo electrónico, vía llamadas telefónicas y a través de Skype empresarial.

Soporte físico y habilidades

El autor define soporte físico como todos aquellos elementos que en mayor o menor medida toman parte en la prestación del servicio. (Alonso, 2008)

Como soportes físicos que la empresa de estudio utiliza para poder cumplir con sus actividades y lograr entregar el producto final están:

Equipo de computación: todo el personal tiene asignado un equipo con su respectivo disco duro externo para almacenamiento y respaldo de la información.

Suministro de papelería: La empresa está bien abastecida de suministros de papelería.

Sistema contable: Cuenta con el sistema de contabilidad QuickBooks con el cual realiza actividades propias de contabilidad y de clientes.

Papeles de Trabajo Auditoria: La empresa tiene formatos de todas las pruebas de auditoria que necesita que una vez llenados se convierten en papeles de trabajo que se presentan junto al informe de auditoría en la Superintendencia de Compañías.

Así mismo este eslabón habla sobre las habilidades, que se refiere a las competencias del equipo de trabajo. La fuerza de trabajo es una mezcla de profesionales con la formación de tercer nivel y personal con poca experiencia. El perfil profesional de la alta directiva son profesionales con grados de maestría internacional que han prestado servicios de asesoría auditoría por más de 18 años, siendo parte de firmas internacionales de consultoría y auditoría desempeñándose como gerentes y supervisores.

Prestación

Prestación se refiere a la solución que intenta dar el servicio que se ofrece o lo que intenta resolver. Ser capaz de ofrecer una prestación diferencial, un servicio superador, una experiencia de mayor valor, dependerá fundamentalmente de disponer siempre del concepto que mejor responda a los requerimientos vigentes del target. Un servicio brindado sobre la base de una prestación mal definida como concepto, deja lugar a la competencia para operar sobre esa brecha sin rellenar. (Alonso, 2008)

El servicio de contabilidad y auditoría es muy difícil de diferenciar, ya que los conocimientos técnicos aplicados son casi una obligación en el momento de realizar estos servicios. Abadhel Cía. Ltda., propone como valor agregado permitir ciertos ajustes que a medida que empieza la auditoria se encuentran y que es posible corregir para que estos no aparezcan en el informe o emisión de

opinión, todo esto bajo asesoría propia. Así mismo presenta un trato cordial post venta y colabora constantemente con el cliente.

Clientes

Este eslabón pertenece a las actividades no controlables. Según Alonso (2008) los clientes constituyen la otra variable humana que interviene y condiciona la calidad del servicio que se presta. Así, cada nuevo cliente sujeto de la prestación tiene en sus manos la posibilidad de contribuir a la calidad que él mismo termina percibiendo. Para el caso de aplicación, el cliente tiene mucha influencia sobre todo en los plazos de entrega, porque el auditor necesita información para realizar su trabajo y muchas veces se pide información que por tiempo o por otros factores la empresa cliente no facilita rápidamente. Este es un factor de demora en el plazo de entrega del informe final de auditoria.

En este marco, el fluir de conversaciones que se establezcan entre cliente, personal de contacto, prestación y demás eslabones, contribuirán en forma sinérgica o no a la construcción del emergente deseado y brindado. (Alonso, 2008)

Otros clientes

Existen modelos de prestación de servicios en los cuales se da la convivencia de varios clientes en el mismo momento y lugar. Sin embargo, la interacción de una empresa *outsourcing* contable y auditoria externa es directo con el cliente contratante y no existen otros elementos que incidan en el desarrollo del proceso por ende en Abadhel Cía. Ltda. este eslabón no aplica.

Actividades de Apoyo

Como su nombre lo indica, estas actividades son las menos importantes a la hora de definir una cadena de valor. Al decir que son menos importante no se dice que sean imprescindibles. Su función es apoyar y cuidar que todo el entorno este en la mejor condición posible para poder realizar el servicio. Las actividades de apoyo se detallan a continuación.

Administración de Recursos Humanos

Esta función está estructurada por actividades como la de selección, reclutamiento, contratación, capacitación y desarrollo. El proceso de contratación de la empresa Abadhel Cía. Ltda. es la siguiente: La selección de personal se realiza mediante revisión de hojas de vida, después viene entrevista y

se hace una prueba de conocimientos corta al aspirante, que es revisada ese mismo momento. Después se notifica al postulante si se le fue asignado el puesto de trabajo o no. Al ser una empresa pequeña el encargado de la selección del personal es el mismo representante legal. Este proceso no se realiza seguidamente, sino solo cuando se amerita. En cuanto a capacitación, se procura capacitar a los empleados nuevos en cuanto al sistema contable y en general se procura capacitar a todos los empleados en conocimientos técnicos. El personal joven adquiere experiencia en el campo. Este eslabón de apoyo permite e influye en la ventaja competitiva de la compañía pues determina las habilidades y la motivación personal. (Porter Michael, 1987).

Organización tecnológica

Alonso (2008) dice que este eslabón involucra la departamentalización de la empresa y el ordenamiento de sus funciones con la intención de facilitar la prestación del servicio, así como los procesos, investigación de mercado y desarrollo de nuevos conceptos, superadores y de mayor valor. Alineada a los objetivos de gestión definidos por la Dirección General y según los lineamientos incluidos en la visión, la organización interna debe conllevar su realización en forma coherente, consistente, homogénea y coordinada. La organización interna tiene que ver con la estructura de la empresa y las gestiones de administración y finanzas.

La estructura organizacional de la empresa de estudio no está bien definida, por es deficiente. Las gestiones administrativas se ven afectadas, como una de las razones, por falta de planeación estratégica. La planificación se realiza muchas veces de un día para el otro y de acuerdo a urgencias. También sucede que lo planificado tiene que ser cambiado por motivos más importantes que surgen en el momento. La parte financiera no presenta problemas graves.

En cuanto a la tecnología Abadhel Cía. Ltda. cuenta con la tecnología apropiada para realizar sus operaciones. En una empresa de servicios este factor es de fácil acceso y más aún empresas con el giro de negocio igual o parecido al del caso de estudio. La herramienta tecnológica más importante es el sistema contable. Las características tecnológicas del sistema contable se describen a continuación en la Tabla 1.

Tabla 1. *Características tecnológicas de Abadhel Cia. Ltda*

Nombre del sistema informático y versión:	Intuit QuickBooks Enterprise Solutions 14.0
Tipo:	Contable
Tipo de arquitectura:	Servidor de 3 Capas
Sistema operativo servidor (incluya versión):	WINDOWS SERVER 2012
Lugar de almacenamiento del sistema informático:	Servidor Propio
Módulos (funcionalidades) que dispone el sistema informático:	Contabilidad, Facturación, Tesorería, Inventarios
Se puede emitir reportes en medio magnético:	Excel, PDF, Texto delimitado

Fuente: Abadhel Cía. Ltda. (2016)

Infraestructura y ambiente

Infraestructura y ambiente se refiere al espacio físico en el cual tiene lugar la prestación o bien donde suceden algunos de los momentos de verdad entre la organización y el cliente. (Alonso, 2008).

Abadhel Cía. Ltda. empezó en un local familiar en el sector de Cotocollao. A partir del 2013 la compañía adquirió una oficina en el Edificio Torre Bossano oficina 410. El edificio está ubicado en la Av. 6 de Diciembre y Ignacio Bossano sector Bellavista. La ubicación favorece considerablemente la gestión de la empresa y más si se compara con la situación inicial. La cercanía al sector financiero brinda ventajas en cuanto a la logística, además un gran número de clientes operan en la zona. Principal ventaja es ahorro de tiempo en movilización, además que le da *status* a la firma. El local en el cual funcionaba la empresa en sus inicios ahora es utilizado como bodega, se archivan documentos e información de años pasados.

Abastecimiento

Se refiere a toda adquisición de materiales, insumos, soportes físicos, servicios de capacitación, espacios publicitarios, seguros de salud, y todos los demás elementos indispensables para la prestación del servicio a la altura de las expectativas del target (Alonso, 2008).

La empresa de estudio requiere de abastecimiento en cuanto a suministro de papelería, por lo general se abastece una o dos veces por mes, realizando compra de papel, carpetas, tinta de impresora entre otros. Así mismo adquiere servicios de mantenimiento de equipo de computación, por lo general cada trimestre. La capacitación se realiza dentro de la empresa y es impartida por el representante legal, por lo general son de 3 a 4 clases de 2 a 3 horas por mes.

Margen de servicio

El margen del servicio representa la razón de ser de servicio final ofertado por la empresa, es el porqué de todas las actividades o eslabones. Gustavo Alonso (2008) lo define como la sumatoria de las ventajas competitivas conseguida por cada eslabón que conforma la cadena de la empresa.


Es la relación de lo que se ha hecho con lo que se ha ofrecido, es el valor agregado entregado que hace que el cliente vuelva a confiar en la empresa.

2.3 ANÁLISIS FODA

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y

amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson y Strikland (1998) establecen que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas como se presenta en la Tabla 2. Como parte de la investigación, se realiza el análisis FODA de la empresa. En este proceso se contó con la participación del representante legal de la empresa de estudio.

Tabla 2. Matriz FODA de Abadhel Cia. Ltda.

	ABADHEL CIA. LTDA.		ACTUALIZADO A: 05/07/15
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Hardware y software apropiado y moderno,	No utiliza el software para auditoria adquirido hace dos años	El <i>outsourcing</i> significa ahorro y liberación de responsabilidades para las empresas hoy en día.	Controles por parte del SRI cada vez más demandantes
Capacitación de conceptos técnicos a empleados	Empleados desmotivados	El mercado corporativo en Ecuador en su mayoría no cuenta con una estructura comercial definida.	Multas y presiones por incumplimientos de entes regulatorios
Infraestructura propia	Planificación operativa deficiente	El mercado corporativo en el Ecuador en su mayoría es de PYME.	Aumento de competencia
Sistema de contabilidad eficiente	Fuerza de trabajo insuficiente	Existe un porcentaje considerable de empresas que están obligadas a presentar informes de auditoría externa en el país.	Desaceleración y/o estancamiento de la economía del país.
Ubicación en el sector financiero quito - bellavista	No posee una cultura organización definida.	Actualizaciones y cambios continuos de entes reguladores hacia el sector corporativo requieren asesoramiento ya sea tributario como financiero.	Firmas con el mismo giro de los negocios mejor posicionados.
Precio de venta accesible.	Personal joven con pocos años de experiencia técnica.	Recomendación de clientes antiguos para ingreso de nuevos clientes	Cuatro firmas acaparan más del 50% del mercado.
Estabilidad económica de la empresa en los últimos 5 años	La empresa no tiene definido su direccionamiento estratégico	La ley que obliga a la auditoría externa en el Ecuador se modificó en Noviembre del 2016.	Salidas repentinas de empleados
Se cumple la ley de Pareto, existe todavía una base de clientes fieles que dan rentabilidad a la empresa.	Los proyectos no se gestionan en base al proceso de auditoria		Falta de coordinación y guía por parte de los entes regulatorios
Cumplimiento de obligaciones con entidades externas - SRI, IEISS, minis. Rel. Laborales	Atrasos en la entrega de producto final		
Experticia de los directivos	No existe evaluación de desempeño para empleados.		
Instalaciones cómodas y funcionales			

Fuente: Abadhel Cía. Ltda. (2016)

Principales factores identificados a base de Matriz FODA

Tabla 3. *Principales factores identificados a base de Matriz FODA*

FACTORES FODA	
<p>POTENCIALIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • El precio de venta de Abadhel Cía. Ltda. es accesible para todo el mercado corporativo que está obligado a presentar informes de auditoría externa a entidades regulatorias cada año y representa una oportunidad de aumentar la cartera de clientes. • La capacitación a empleados que realiza la firma es apreciado por los clientes que siempre requieren asesoría. 	<p>DESAFIOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • El mercado corporativo del Ecuador en su mayoría es PYME, así mismo existe un porcentaje considerable de empresas que están obligadas a presentar informes de auditoría representan un conjunto potencial de nuevos clientes para atender con personal joven con pocos años de experiencia técnica y con problemas de gestión administrativa.
<p>RIESGOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad económica de la empresa se vea afectada por la desaceleración y/o estancamiento de la economía del país. • Multas y presiones de entes regulatorios por incumplimientos que afectarían la base sólida de clientes actual. • El precio de venta que oferta actualmente la empresa podría no ser competitivo frente a la amenaza de nueva competencia que va en aumento. 	<p>LIMITACION</p> <ul style="list-style-type: none"> • La empresa al no tener un direccionamiento estratégico tiene una limitación en cuanto a la planificación a largo plazo y no podría gestionar y prevenir problemas ligados a la desaceleración en la economía que sufriría el sector en los próximos años. • Sin un mejoramiento de gestión la empresa no posee los fundamentos para evitar multas y presiones por incumplimientos frente a entes regulatorios ya que cuenta con personal limitado, joven con poca experiencia

Fuente: Abadhel Cía. Ltda. (2016)

La matriz de principales factores identificados en la Matriz de FODA representada en la Tabla 3 permite identificar las cualidades internas de la empresa para solucionar problemas referentes a la investigación y analizarlas frente a las oportunidades que se definieron en el análisis del sector corporativo. La principal limitación que la empresa enfrenta es a no poder enfrentarse a un potencial incremento de cartera de clientes debido a problemas generados por las debilidades que presenta la compañía. En el capítulo cuatro se propone el diseño por procesos que busca convertir las limitaciones en potencialidades a través del fortalecimiento de la gestión de la empresa. Este mejoramiento reduciría los riesgos identificados y darían más oportunidades para enfrentar los desafíos que posiblemente se presenten en años posteriores.

El análisis interno permite identificar ciertos factores a tomar en cuenta para el proceso de diseño de la propuesta de mejora. Los resultados en cuanto a fortalezas son positivos con miras a resolver los problemas de la empresa. Fortificar las debilidades no representaría un trabajo difícil de gestionar para la firma y está en posibilidad de realizarlo.

3. PRINCIPALES VERTIENTES TEÓRICAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS

La ejecución de cualquier proyecto implica la participación de un sin número de componentes entre ellos personas, entidades y factores que deberán estar interrelacionados y coordinados para cumplir con el objetivo final para lo que se planifico el proyecto.

Existen algunos procedimientos, metodologías formales o manuales de buenas prácticas que se han creado con el fin de dar una mano al administrador de proyectos.

3.1 RUTA CRÍTICA

Entre las técnicas para gestionar proyectos, una de las más importantes es la denominada ruta crítica conocida por utilizar diagramas de flechas. La técnica se origina a través de dos métodos, el PERT y el CPM.

- PERT (Program Evaluation and Review Technique)

Este método se crea en el año 1957 por parte del ejército Americano con el fin de controlar los tiempos de ejecución en actividades espaciales por la necesidad de poder finalizarlas en el tiempo establecido.

- CPM (Critical Path Method)

Creado por un grupo de investigación de operaciones de las empresas Dupont en el año de 1957, con el fin último de controlar y optimizar costos mediante programación adecuada de actividades.

Con el aporte de ambos conocimientos se construyó el método de la ruta crítica actual unificando conceptos de control de tiempos de ejecución y costos de operación.

3.1.1 Definición y usos de la Ruta Crítica

La Ruta Crítica se define como un proceso administrativo de planeación, organización, dirección y control de todas y cada una de las actividades y componentes de un proyecto que se desarrolla dentro de un tiempo crítico y al costo óptimo. (Press, 2014).

El método es aplicable en cualquier escenario, que para llegar a su objetivo final, requiera la realización de una serie de actividades relacionadas entre sí. Esto se debe a la flexibilidad y fácil adaptación que presenta. El método al ser un modelo gráfico muestra una imagen panorámica de todo el proyecto en un solo documento, evitando que se cometan errores como omisiones u otros. En el transcurso de los proyectos se presentan inconvenientes que pueden ser identificados y

analizados rápidamente y su dinamismo permite un replanteamiento o corrección del sistema. Como desventaja se puede mencionar que el método es una planificación que se ve reflejada en el diagrama, pero que por lo general no tiene un seguimiento y control a medida que transcurre la vida del proyecto.

3.1.2 Metodología

Consta de básicamente dos ciclos:

1. Planeación y Programación.
2. Ejecución y Control.

A continuación en la Figura 6 se presenta la metodología de la Ruta Crítica de manera visual. Cada ciclo está conformado por una serie de etapas. Las etapas se explican una por una de la siguiente manera:

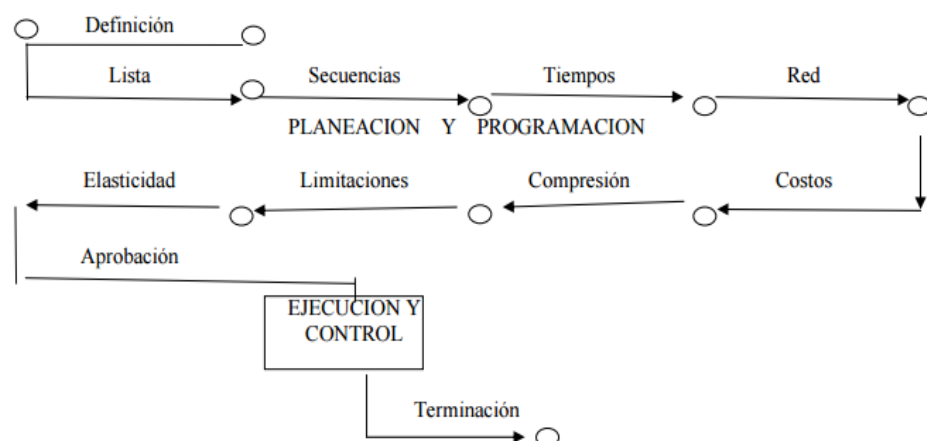


Figura 6. Ruta Crítica

Fuente: Press (2014)

Planeación y Programación

Definición del Proyecto

El desarrollo de un proyecto empieza por su definición. Esta etapa no está considerada como parte del método en sí, y es por eso que se realiza como una actividad previa y aislada. La definición debe estar conformada por los objetivos, métodos viables y elementos disponibles que nos dicen si el proyecto es viable y costeable.

Lista de Actividades

Se consideran actividades a aquellas que las realizan una o varias personas de forma constante, que tienen principio y fin y se efectúan sin interrupciones. Las actividades ya sean físicas o mentales forman procesos que están interrelacionados en un proyecto. Esta etapa muestra la relación de estas actividades y se recomienda que estén descritas en orden de ejecución. Dicha lista tiene que estar codificada.

Matriz de Secuencias

La matriz de secuencias se puede elaborar por dos caminos, el primero, “Por secuencias”, es decir la información de que actividades deben quedar terminadas para que se puedan ejecutar

el resto se obtienen de los responsables de los procesos. La segunda forma es por secuencias, que es lo mismo que la anterior con la diferencia de que se pregunta a los responsables sobre la ejecución.

Matriz de tiempos

Esta matriz muestra el tiempo que dura cada actividad del proyecto. La fusión de la matriz de tiempo con la matriz de secuencia se denomina Matriz de información, esta sirve para construir la red media.

Red de Actividades

El entregable de la ruta crítica es el diagrama de flechas o también conocido como red de actividades, que es la representación en gráficos de las actividades de un proyecto. Esta red se construye mediante flechas que simbolizan las actividades, y mediante conectores o uniones que simbolizan eventos.

Los eventos de iniciación deben ser nombrados con la letra “i”, los de finalización con la letra “j” y el resto debe ser enumerado. El evento que esta al final de la flecha se llama evento inicial y el evento que conecta al comienzo de la flecha se le denomina suceso final. En la ruta crítica el evento final de la actividad

precedente es el mismo suceso inicial de la subsiguiente y la longitud de la flecha no representa la cantidad de tiempo. Para elaborar la red el administrador de proyecto debe tener en cuenta tres preguntas: ¿Qué Actividad debe preceder a ésta?, ¿Qué actividad puede seguir a esta? y ¿Qué se puede realizar paralelamente al suceso inicial de ésta? Una vez cuestionado y ordenado las actividades, se dibujan aquellas que parten del suceso cero y a continuación las terminales de las actividades de arriba hacia abajo y de izquierda a derecha. Cabe recalcar que no se toma en cuenta la ordenación progresiva de la matriz de secuencias de actividades. Este procesos se repite tomando en cuenta los pasos mencionados. Esta etapa se puede considerar como fase de planificación.

Matriz de Elasticidad

La elasticidad se refiere a la chance de retrasar o adelantar cualquier actividad sin que haya algún tipo de consecuencia para otras actividades.

Limitación de recursos y Economías

La metodología de la Ruta Crítica permite programar recursos económicos, humanos y de materiales de forma paralela. Se asigna el número de hombres y el tiempo que se demorarían para

cada actividad. El mismo procedimiento se realiza para la asignación de materiales.

Costos y Compresión

Esta etapa se refiere al análisis de la relación que existen entre el tiempo y el costo. Si el proyecto se ejecuta de acuerdo al tiempo óptimo estimado en etapas anteriores, entonces los costos se elevan. Esta relación se denomina pendiente y relaciona el incremento de costo a la compresión del tiempo, lo que significa el incremento en costo debido a la compresión en tiempo. (Press, 2014). A continuación en la Figura 7 podemos ver un ejemplo de una red media con todas las características antes explicadas.

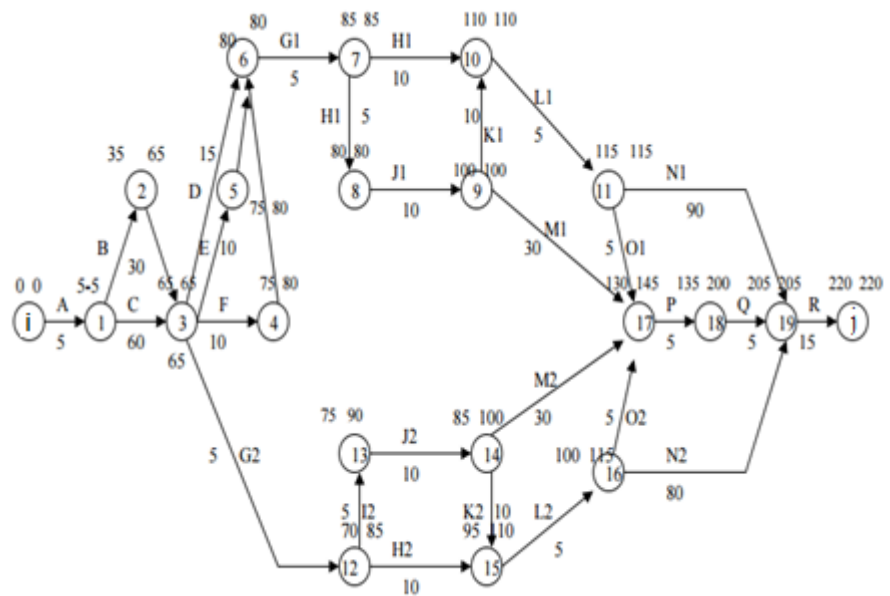


Figura 7. Red media

Fuente: Press (2014)

3.1.3 Concepto de Ruta Crítica

En cualquier proyecto, algunas actividades son flexibles, respecto a cuándo se pueden comenzar a terminar; otras no son flexibles, de forma que si se demora cualquiera de ellas, se retrasa todo el proyecto.

Estas actividades inflexibles se llaman críticas y la cadena de ellas forma un camino crítico. El camino o Ruta Crítica, es la duración más larga a través de un proyecto, otros autores la definen como aquello en el cual las actividades no tienen holgura de tiempo para comenzar, ni para terminar. Desde el punto de vista de la dirección de proyectos es muy importante estrechar la vigilancia sobre las críticas, ya que al retrasarse cualquiera de ellas, se retrasa todo el proyecto.

3.2 GERENCIA DE PROYECTOS BASADA EN EL PMBOK

3.2.1 Definición de Proyecto

El PMBOK Quinta Edición (2013), define a un proyecto como el esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. Esto significa que:

- Tiene un principio y un final definido, esto quiere decir que es temporal.

- Indica que es un esfuerzo, ya que implica cierto volumen de trabajo que requiere un tipo de organización dado.
- El fin último de este esfuerzo es un resultado final que puede ser un producto, servicio o un resultado.

3.2.2 Guía del PMBOK

La Guía del PMBOK no es considerada una metodología ya que no representa un sistema de métodos de una disciplina particular que describe el proceso por el cual se completa una tarea. Sino más bien se la puede considerar como un conjunto de buenas prácticas para gestionar homogéneamente los procesos del negocio de forma agrupada. La Guía del PMBOK con la que se busca dar a una solución a la gestión de proyectos de Abadhel Cia. Ltda., es uno de los estándares del Project Management Institute que proporciona directrices para alcanzar resultados en los proyectos.

3.2.3 Contexto de la dirección de proyectos PMBOK

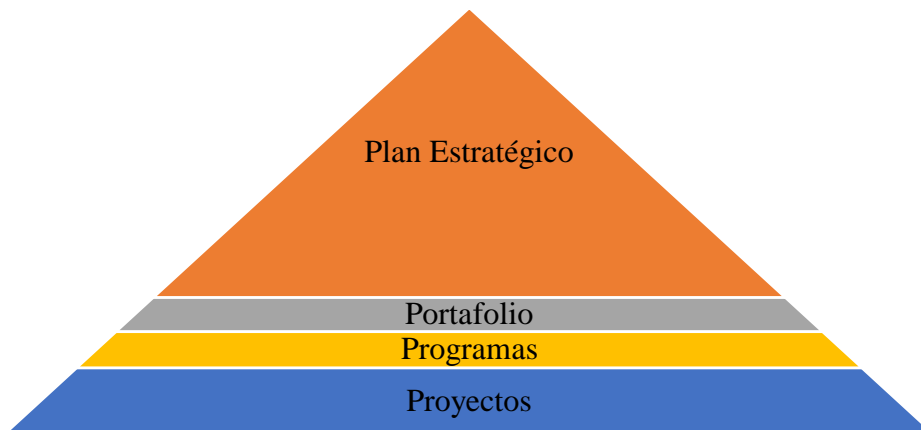


Figura 8. Pirámide PMBOK

Fuente: Project Management Institute (2013)

La planificación estratégica de una empresa se diseña con el fin de lograr llegar a la visión a la una organización se ha propuesto. Los proyectos son los medios por los cuales se viabilizan los objetivos estratégicos y es la base de la pirámide como se puede ver en la Figura 8. Los programas son un conjunto de proyectos que persiguen un objetivo común. Mientras que el portafolio es el conjunto de proyectos y programas. El análisis de la pirámide permite observar que los proyectos tienen que estar alineados al objetivo estratégico de la empresa desde el inicio.

Un proyecto básicamente tiene tres etapas, la formulación del proyecto, la evaluación del proyecto y por último la dirección del proyecto. La guía del PMBOK es un conjunto de buenas prácticas para la última etapa, es decir la dirección o gestión. El PMBOK nace como un esfuerzo del Project

Management Institute para formular fundamentos profesionales de la dirección de proyectos.

3.2.4 Ciclo de vida de un proyecto y organización

Con el objetivo de hacer más eficiente la gestión, los directores o encargados pueden dividir los proyectos en fases, así mismo no todos los proyectos van a tener la misma complejidad por lo que se divide en fases. El conjunto de fases se le denomina ciclo de vida del proyecto. El PMBOK propone dividir un proyecto en fases o grupos de procesos tal como se encuentra en la Figura 9.

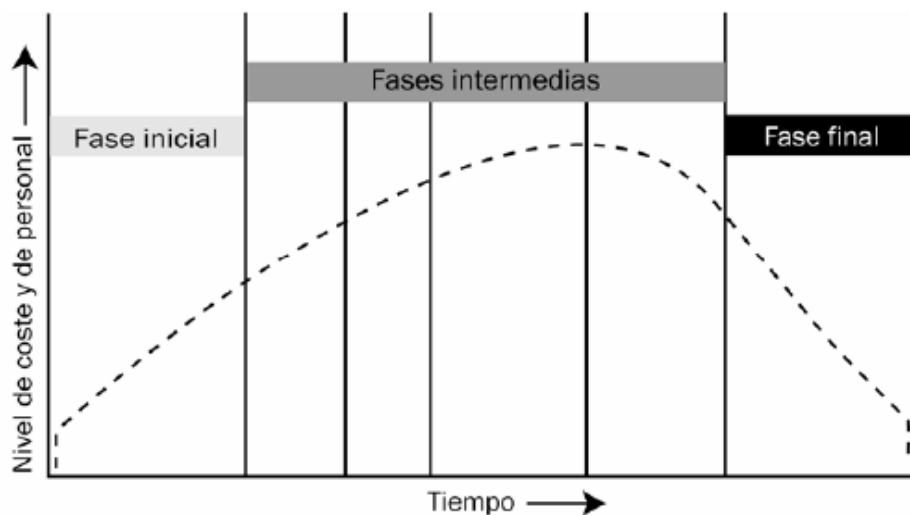


Figura 9. Fases proyecto PMBOK.

Fuente: Project Management Institute (2013)

Como se presenta en la Figura 9, la fase de inicio presenta como entregable el denominado Project Charter o Acta de constitución. Las Fases intermedias se refieren a la Organización y Planificación del proyecto junto con el seguimiento respectivo. La planificación tiene como entregable principal el Plan de gestión del proyecto. Y la fase final es la fase de cierre donde se archiva el proyecto junto a sus documentos.

El PMBOK indica que existe más riesgo e incertidumbre al inicio del proyecto ya que existe poca información, sin embargo el costo de hacer cambios es menor. A medida que el proyecto avance el riesgo e incertidumbre será menor mientras que el costo de hacer cambios aumentará. La fase de inicio es fundamental para cimentar el proyecto con información precisa.

3.2.5 Influencia Organizacional en los Proyectos

Todos los proyectos que emprende una organización están directamente relacionados con las políticas de gestión y los procedimientos y normas con los cuales las empresas se rigen. El PMBOK habla de las tres estructuras organizacionales principales y compara sus características mediante la siguiente Figura 10.

Estructura de la Organización	Funcional	Matricial			Orientada a proyectos
Características del proyecto		Matricial Débil	Matricial Equilibrada	Matricial fuerte	
Autoridad del director del proyecto	Poco o Ninguna	Limitada	Baja o moderada	Moderada Alta	Alta o casi total
Disponibilidad de Recursos	Poco o Ninguna	Limitada	Baja o moderada	Moderada Alta	Alta o casi total
Quién controla el presupuesto del proyecto	Gerente Funcional	Gerente Funcional	Combinación	Director del proyecto	Director del proyecto
Rol del director del proyecto	Dedicación Parcial	Dedicación Parcial	Dedicación Completa	Dedicación Completa	Dedicación Completa
Personal Administrativo de la dirección de proyectos	Dedicación Parcial	Dedicación Parcial	Dedicación Parcial	Dedicación Completa	Dedicación Completa

Figura 10. Influencia organizacional en los proyectos.

Fuente: Project Management Institute (2013)

De acuerdo a la Figura 10 y al análisis ambiental de la empresa de estudio, si bien la estructura organizacional no está definida, se podría considerar una estructura funcional. La estructura funcional se caracteriza porque cada empleado tiene un superior preestablecido, se maneja con una estructura vertical y cada especialidad se divide y se asigna un número de empleados para cumplir funciones de las mismas.

El gráfico de estructura funcional que presenta la guía del PMBOK y se muestra en la Figura 11, siendo las casillas pintadas de gris el personal que actúa directamente en el proyecto.

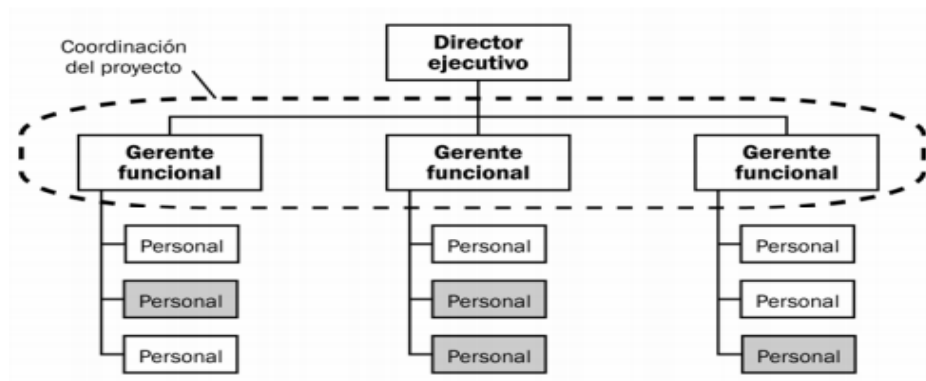


Figura 11. Estructura funcional.

Fuente: Project Management Institute (2013)

La Guía considera dos principales factores organizacionales que influyen en los proyectos.

El primero son los activos de los procesos organizacionales que son los procesos implicados en el proyecto, cuya autoridad influye directamente en el éxito o fracaso del proyecto. Los activos de los procesos están divididos en dos grupos, por procesos y procedimientos y el segundo por la base de conocimiento corporativo. Los ingredientes de cada grupo se exponen en la Tabla 4 con una calificación y respectivo análisis aplicado a la empresa de estudio. La empresa fue calificada por el gerente general del N° 1 AL N° 4 en base a los siguientes criterios:

- N° 4: La empresa cuenta con todos los activos y su eficiente uso.
- N° 3: La empresa no cuenta con todos los activos propuestos pero su uso es eficiente.

- N° 2: La empresa no cuenta con todos los activos propuestos pero su uso es eficiente.
- N° 1: La empresa no cuenta con todos los activos propuestos y además su uso es ineficiente.
- N° 0: La empresa no cuenta con dichos activos.

Tabla 4. *Procesos organizacionales*

PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	CALIF.	BASE DE CONOCIMIENTO CORPORATIVO	CALIF.
Estándares, políticas, instrucciones de trabajo	1	Archivos de proyecto (alcance, costo, cronograma, líneas bases, diagramas de red, riegos)	2
Plantillas, guías, requerimientos de comunicación	2	Información histórica, lecciones aprendidas	3
Procedimientos de control (Financiero, incidentes, cambios, riesgos)	0	Gestión de defectos, configuración	0

ente: Abadhel Cía. Ltda.

El segundo elemento de influencia organizacional son los factores ambientales o de entorno de la empresa.

Estos se refieren a aquellos componentes externos o internos que forman parte del entorno del proyecto e influyen en su éxito o fracaso, es decir mejorar o empeoran las opciones de gestión. Como por ejemplo la cultura organizacional, estructura y procesos, estándares de la industria

(regulaciones, códigos, entre otros.), infraestructura, recurso humano existente, entre otros que ya se analizaron en capítulos anteriores.

3.2.6 Interesados del Proyecto

Los interesados del proyecto también denominados *Stakeholders*, según el Project Management Institute (2013), se definen como el individuo, grupo u organización quienes pueden afectar, ser afectados por, o percibirse a sí mismos que son afectados por una decisión, actividad o resultado de un proyecto como se muestra en la Figura 12.

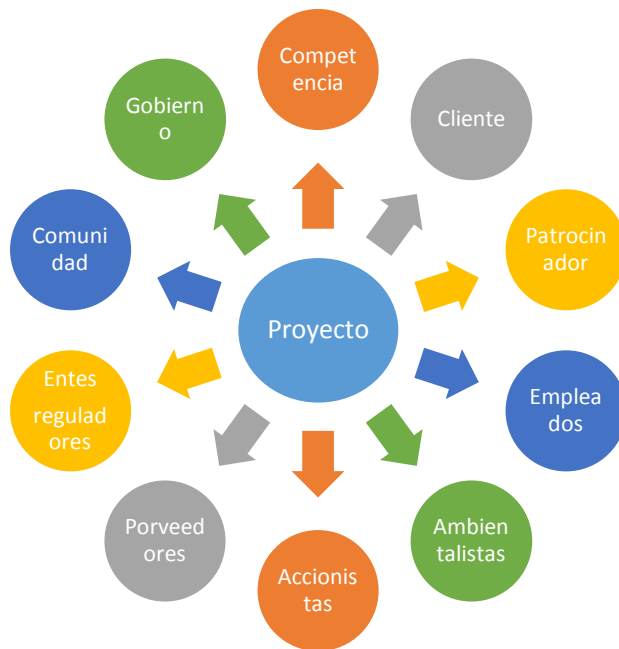


Figura 12. Partes Interesadas.

Fuente: Pablo Lledó (2013)

Identificar a todos los interesados es un proceso continuo y se desarrolla a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto. El director de proyecto tiene la responsabilidad de identificar y comprender el grado de influencia que tenga frente al proyecto es cual se lo visualiza en la Tabla 5.

Tabla 5. *Partes Interesadas Abadhel Cía. Ltda.*

Interesado	Si / No	¿Por qué?
Patrocinador	No	En la empresa Abadhel no existe un patrocinador, es decir alguien que provee los recursos financieros con el fin de apoyar el proyecto y facilitar su éxito, por ende no forma parte de la estructura de interesados.
Empleados	Si	Son partícipes directos del servicio que ofrece la firma.
Ambientalistas	No	No es parte del giro del negocio y el servicio no tiene ningún impacto con el medio ambiente
Accionistas	No	El accionista mayoritario se presenta en este caso como director de proyecto.
Proveedores	No	El servicio de Auditoría Financiera no depende de un algún tipo de proveedor durante su gestión.
Comunidad	No	El impacto hacia la comunidad no existe.
Entes Reguladores	Si	En este caso sería el Servicio de Renta Internas del Ecuador y La Superintendencia de Compañías.
Competencia	Si	Influye en la fijación de precios del proyecto.

Fuente: Project Management Institute (2013)

Este proceso se realiza en la etapa de inicio donde se tiene que listarlos, el formato que se va a utilizar para el registro de interesados se muestra en la Tabla 6.

Tabla 6. *Registro de Interesados*

Registro de Interesados												
Cliente:						Fecha de creación: (dd/mm/aa):						
Fecha de Actualización (dd/mm/aa):												
ID.	Nombre	Cargo	Rol en el proyecto	Información de contacto (teléfono, email)	Expectativas Principales	Poder/ Influencia	Interés	D	R	N	P	L
1.												
2.												
3.												
Poder/Interés: A = Alto; B = Bajo												
Clasificación: X = Actual ; E = Esperado												
D = Desconoce (Desconocedor del proyecto y de sus impactos potenciales)												
N = Neutral (Conocedor del proyecto, aunque ni lo apoya ni es reticente)												
L = Líder (Conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales, y activamente involucrado en asegurar el éxito del mismo)												
R = Reticente (Conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales, y reticente al cambio)												
P = Partidario (Conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales, y apoya el cambio)												

Fuente: (Project Management Institute, 2013).

Una vez realizada la Tabla 6, la gestión de interesados también implica planificar una estrategia en función de las necesidades y expectativas de cada grupo, así como comunicarse, involucrarlos, satisfacer necesidades y expectativas, realizar seguimiento y ajustar estrategias.

3.2.7 Procesos de la dirección de Proyectos

Se define la dirección de proyectos como la aplicación de conocimientos, habilidades herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para satisfacer las necesidades del mismo. Estos factores, más la ejecución de

procesos en conjunto, se aplican para lograr direccionar proyectos correctamente. Un proceso es un conjunto de acciones y actividades interrelacionadas que se llevan a cabo para alcanzar un conjunto previamente especificado de productos, resultados o servicios. (Project Management Institute, 2013).

La dirección de proyectos considera que todos los procesos están relacionados con el fin de llevar a cabo un propósito. Este propósito se refiere a iniciar, planificar, ejecutar supervisar y controlar, y cerrar el proyecto.

La buena práctica del PMBOK describe exclusivamente los procesos de la dirección de proyectos, la guía propone 47 procesos que se aplican de manera global a todos los tipos de industria, estos procesos se agrupan en 10 áreas de conocimiento diferenciadas, y a su vez las 10 áreas de conocimiento se integran en cinco categorías conocidas como grupos de procesos. La Tabla 8 muestra gráficamente los procesos integrados del PMBOK.

Tabla 7. Matriz de Procesos PMBOK

	Inicio	Planificación	Ejecución	Control	Cierre
Integración	Acta de Constitución	Plan de Proyecto	Dirigir el Proyecto	Controlar el trabajo Controlar cambios	Cerrar Proyecto
Alcance		Planificar Alcance Recopilar Requisitos Definir Alcance Crear EDT		Validar Alcance Controlar Alcance	
Tiempo		Planificar Tiempo Definir Actividades Secuenciar Actividades Estimar Recursos Estimar Duración Desarrollar Cronograma		Controlar Cronograma	
Costo		Planificar Costo Estimar Costos Determinar Presupuesto		Controlar Costos	
Calidad		Planificar Calidad	Asegurar la Calidad	Controlar Calidad	
RRHH		Planificar RRHH	Adquirir el equipo Desarrollar el equipo Dirigir el equipo		
Comunicación		Planificar Comunicaciones	Gestionar Comunicaciones	Controlar Comunicaciones	
Riesgos		Planificar Riesgos Identificar Riesgos Análisis Cualitativo de Riesgos Análisis Cuantitativo de Riesgos Plan respuesta al Riesgo		Controlar Riesgos	
Adquisiciones		Planificar Adquisiciones	Efectuar Adquisiciones	Administrar Adquisiciones	Cerrar Adquisiciones
Interesados	Identificar Interesados	Planificar Interesados	Gestionar Interesados	Controlar Interesados	

Fuente: Project Management Institute (2013)

En los acápites 3.2.8 al 3.2.12 se describe brevemente los procesos de grupos: Inicio, Planificación, Ejecución, Control y Cierre y en los acápites 3.2.13 se proponen los procesos que se aplican en la empresa Abadhel Cía. Ltda. caso de estudio.

Áreas de Conocimiento

Las áreas de conocimiento representan un conjunto completo de conceptos, términos y actividades que conforman un ámbito profesional o un área de especialización. Las áreas de conocimiento se muestran en la Tabla 8.

Tabla 8. *Áreas de Conocimiento*

Área de Conocimiento	Concepto
Gestión de la Integración	Incluye características de unificación, consolidación, comunicación y acciones integradas cruciales para controlar el proyecto y sea un éxito.
Gestión del Alcance	Procesos que garantizan incluir todo el trabajo requerido dentro del proyecto, es delimitar el proyecto correctamente.
Gestión del Tiempo	Son los procesos que buscan culminar el proyecto en el tiempo o plazo estipulado.
Gestión de Costo	Procesos de estimación, planificación, presupuesto, financiamiento y control de costos del proyecto.
Gestión de Calidad	Procesos de establecimiento de políticas, objetivo, responsable, de la calidad.
Gestión de RRHH	Procesos de organizar, gestionar y conducir al equipo que va a trabajar en el proyecto.
Gestión de la Comunicación	Procesos de planificación, distribución, control y disposición final de la información del proyecto.
Gestión de Riesgos	Procesos de identificación, planeación, análisis, respuesta a los riesgos.
Gestión de Adquisiciones	Procesos para adquirir procesos o servicios fuera del equipo de proyecto.
Gestión de Interesados	Procesos de identificación, análisis, desarrollo de estrategias de los interesados del proyecto.

Fuente: Project Management Institute (2013)

Grupos de Procesos de la Dirección de Proyecto

Los grupos de procesos de la dirección de proyectos son cinco y tienen un elevado grado de interacción entre sí. (Project Management Institute, 2013)

- Grupo de Procesos de Iniciación: Visión del proyecto, misión y objetivos; definición de un nuevo producto o una fase de un proyecto existente, se obtiene la autorización para iniciar el proyecto.
- Grupo de Procesos de Planificación: Definición y refinamiento de los objetivos; procesos requeridos para establecer el alcance, se establecen las estrategias (prevención en lugar de improvisación).
- Grupo de Procesos de Ejecución: Integración del equipo y otros recursos para completar el trabajo definido en el Plan de proyecto (Cumplir especificaciones).
- Grupo de Procesos de Seguimiento y Control: Monitorear, medir, revisar y regular el progreso y las variaciones del plan de proyecto (lo real con lo ejecutado) y tomar acciones correctivas.

- Grupo de Procesos de Cierre: Finalizar las actividades de todos los Grupos de Procesos; aceptación formal del resultado del proyecto y así llevar a cabo un final ordenado.

3.2.8 Grupo de Procesos de iniciación

El Grupo de Procesos de Iniciación se compone de procesos que facilitan la autorización formal para comenzar un nuevo proyecto o una fase del mismo. Además, durante el proceso de iniciación se refina la descripción del alcance inicial y los recursos que la organización está dispuesta a invertir. Si aún no hubiera sido designado, se elegirá al director del proyecto. También se documentarán las restricciones y asunciones iniciales. (Project Management Institute, 2013). Dentro de este grupo de iniciación se incluyen los siguientes procesos de dirección de proyectos:

- Desarrollar el acta de constitución: Es el proceso donde se documenta las necesidades del proyecto que se intenta obtener para satisfacer esos requisitos y además autoriza el proyecto. Tal como se muestra en la Figura 13.

Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> •Acuerdos •Factores Ambientales de la empresa •Activos de los procesos de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> •Juicio de Expertos •Técnicas de Facilitación 	<ul style="list-style-type: none"> •Acta de Constitución del proyecto

Figura 13. Desarrollar el acta de constitución

Fuente: Project Management Institute (2013)

El Acta de Constitución es el documento que autoriza formalmente un proyecto o una fase, y registra los requerimientos iniciales que satisfacen las necesidades y expectativas de los interesados.

- Identificar a los Interesados.- Se considera un interesado del proyecto si este puede verse afectado por una decisión o resultado que se genere durante el proyecto. Tal como se muestra en la Figura 14.

Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> •Acta de Constitución •Documentos de las Adquisiciones •Factores Ambientales de la empresa •Activos de los procesos de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> •Juicio de Expertos •Técnicas de Facilitación •Reuniones 	<ul style="list-style-type: none"> •PRegistro de Interesados

Figura 14. Identificar a los Interesados

Fuente: Project Management Institute (2013)

3.2.9 Grupo de Proceso de Planificación

Es el conjunto de procesos que se lo elabora con el fin de establecer el alcance total del proyecto, definir los objetivos y desarrollar la línea de acción requerida para alcanzar dichos objetivos. Los procesos de la planificación desarrollan el plan para la dirección o gestión del proyecto y los documentos del proyecto que se utilizaran para llevarlo a cabo, estos se consideran las salidas del grupo. La importancia de este grupo de procesos es que busca trazar la estrategia y las tácticas, así como la línea de acción o ruta para completar con éxito el proyecto o fase. (Project Management Institute, 2013).

Este grupo incluye los siguientes procesos:

- **Desarrollar el Plan de Gestión del proyecto.**- Es un documento informativo donde se explica el cómo se planificará, ejecutará, supervisará y controlará, y cerrará el proyecto. El plan de dirección del proyecto es el conjunto de planes secundarios incorporados en un plan integral para dirigir el proyecto. tal como se muestra en la Figura 15.

Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> •Acta de Constitución del Proyecto •Salidas de otros procesos •Factores Ambientales de la empresa •Activos de los procesos de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> •Juicio de Expertos •Técnicas de Facilitación 	<ul style="list-style-type: none"> •Plan de Gestión del proyecto

Figura 15. Desarrollar el Plan de Gestión del proyecto.

Fuente: Project Management Institute (2013)

- **Planificación del alcance.**- El objetivo de este proceso es definir una estructura de desglose de trabajo, y a si mismo definir, verificar y controlar el alcance del proyecto. El entregable se denomina plan de gestión de alcance del proyecto. Tal como se muestra en la Figura 16.

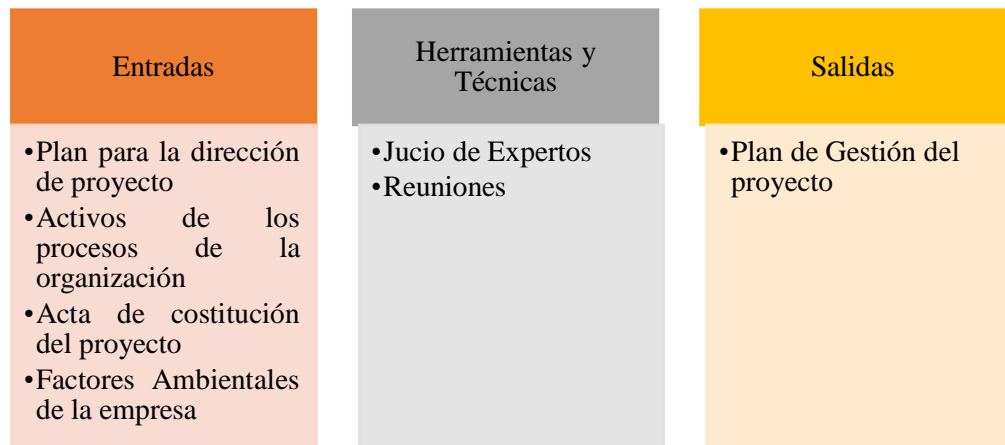


Figura 16. Planificación del alcance.

Fuente: Project Management Institute (2013)

- **Recopilar Requisitos.-** Los interesados requieren una gestión de necesidades. Este proceso registra, documenta y gestionar las necesidades que se determinaron. Tal como se muestra en la Figura 17.

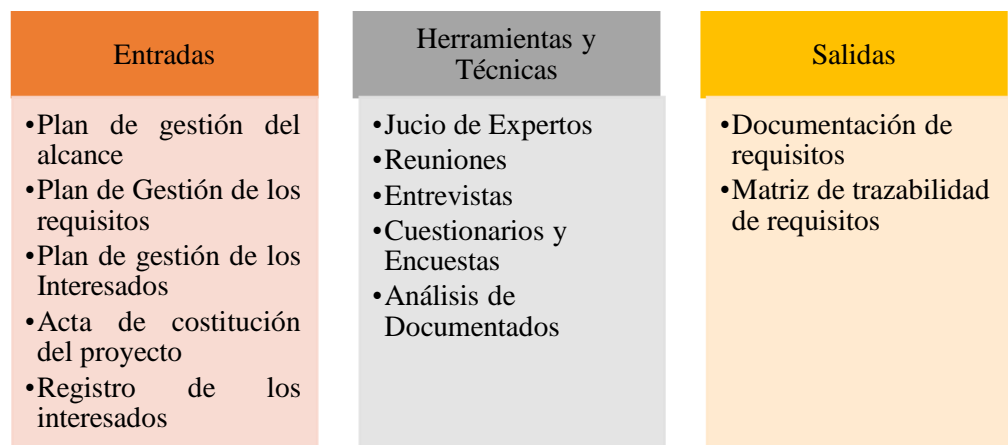


Figura 17. Recopilar Requisitos

Fuente: (Project Management Institute, 2013)

• **Definición del Alcance.**- Es el proceso para definir el enunciado final del alcance del proyecto como base para futuras decisiones del proyecto. Tal como se muestra en la Figura 18.

Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> • Plan de gestión del alcance • Acta de constitución del proyecto • Documentación de requisitos • Activos de los procesos de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Juicio de expertos • Análisis del producto • check list • Generación de Alternativas 	<ul style="list-style-type: none"> • Enunciado del alcance del proyecto • Actualizaciones a los documentos del proyecto

Figura 18. Definición del Alcance.

Fuente: Project Management Institute (2013)

• **Crear EDT.**- Es un proceso de simplificación del trabajo del proyecto en componentes más fáciles de gestionar y también una subdivisión de los principales productos entregables con fin de facilitar el proyecto. Tal como se muestra en la Figura 19.

Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> • Enunciado del alcance del proyecto • Plan de gestión del alcance del proyecto • Documentación de Requisitos • Activos de los procesos de la organización • Factores Ambientales de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Descomposición • Juicio de Expertos • Reuniones 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de gestión del alcance del proyecto actualizado • Estructura de desglose del trabajo • Diccionario de la EDT • Línea base del alcance • Plan de gestión del alcance del proyecto con actualizaciones • Cambios solicitados

Figura 19. Crear EDT

Fuente: Project Management Institute (2013)

• Planificar la gestión del Tiempo.- El proceso busca ser una guía de cómo se va a gestionar el cronograma del proyecto mediante procedimientos, políticas, y documentaciones que la alta gerencia crea necesaria. Tal como se muestra en la Figura 20.

Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> • Plan de gestión del alcance del proyecto • Acta de Constitución del proyecto • Activos de los procesos de la organización • Factores Ambientales de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas Analíticas • Juicio de Expertos • Reuniones 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de gestión del Cronograma

Figura 20. Planificar gestión del Tiempo

Fuente: Project Management Institute (2013)

• Definición de las Actividades.- En este procesos se identifican las actividades específicas que deben realizarse para la producción de los productos entregabas. Tal como se muestra en la Figura 21.

Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> • Plan de gestión del cronograma • Línea base del Alcance • Activos de los procesos de la organización • Factores Ambientales de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Descomposición • Juicio de Expertos 	<ul style="list-style-type: none"> • Listas de actividades • Atributos de la actividad • Lista de hitos

Figura 21. Definición de las Actividades.

Fuente: Project Management Institute (2013)

- Establecimiento de la secuencia de actividades.- Cada actividad depende de una anterior y este proceso busca documentar dichas dependencias. Tal como se muestra en la Figura 22.

Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Gestión del Cronograma • Lista de actividades • Atributos de la actividad • Lista de hitos • Enunciado del alcance del proyecto • Solicitud de cambio aprobadas • Activos de los procesos de la organización • Factores Ambientales de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Metodo de diagramación por precedencia • Adelantos y Retrasos • Determinación de las dependencias 	<ul style="list-style-type: none"> • Diagrama de red del cronograma del proyecto • Actualización de los documentos del proyecto

Figura 22. Establecimiento de la secuencia de actividades.

Fuente: Project Management Institute (2013)

- Estimación de recursos de las actividades.- El procesos busca definir los tipos y cantidades de recursos necesarios para realizar cada actividad propuesta en el cronograma. Tal como se muestra en la Figura 23.

Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Gestión del Cronograma • Lista de Actividades • Atributos de la actividad • Registro de Riesgos • Estimación de costos de las actividades • Factores ambientales de la empresa • Activos de los procesos de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Juicio de expertos • Análisis de Alternativas • Software de gestión de proyectos (Microsoft Project) 	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos requeridos para las actividades • Estructura de desglose de recursos • Actualizaciones de documentos del proyecto

Figura 23. Estimación de recursos de las actividades.

Fuente: Project Management Institute (2013)

- Estimación de duración de las actividades.- El proceso estima la cantidad de periodos laborables necesarios para cumplir las actividades del cronograma. Tal como se muestra en la Figura 24.

Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> • Plan de gestión del Cronograma • Enunciado del alcance del proyecto • Lista de actividades • Atributos de la actividad • Requisitos de recursos de actividades • Calendario de recursos • Registro de Riesgos • Estructura de desglose de recursos • Factores ambientales de la empresa • Activos de los procesos de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Juicio de Expertos • Estimación análoga • Técnicas Grupales de Toma de decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> • Estimación de la duración de las actividades • Actualizaciones a los documentos del proyecto

Figura 24. Estimación de duración de las actividades.

Fuente: Project Management Institute (2013)

- Desarrollo del cronograma.- Se construye el cronograma con la siguiente información: secuencia de actividades, requisitos de recursos, duración de actividades y restricciones del proyecto. Tal como se muestra en la Figura 25.

Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Gestión del cronograma • Activos de los procesos de la organización • Enunciado del alcance del proyecto • Lista de actividades • Atributos de la actividad • Diagramas de red del cronograma del proyecto • Recursos requeridos para las actividades • Calendario de recursos • Estimación de la duración de las actividades • Asignación del personal • Estructura de desglose de recursos 	<ul style="list-style-type: none"> • Método de la Ruta Crítica • Comprensión del cronograma • Análisis de la red de cronograma 	<ul style="list-style-type: none"> • Cronograma del proyecto • Datos del modelo de cronograma • Línea de base del cronograma • Calendario del proyecto • Actualizaciones al plan para la gestión del proyecto • Actualizaciones a los documentos del proyecto

Figura 25. Desarrollo del cronograma.

Fuente: Project Management Institute (2013)

• Planificar la Gestión de Costos.- El proceso busca ser una guía de cómo se van a gestionar los costos del proyecto mediante procedimientos, políticas, y documentaciones que la alta gerencia crea necesaria. Tal como se muestra en la Figura 26.

Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> • Plan para la dirección del proyecto • Acta de Constitución del proyecto • Factores Ambientales de la empresa • Activos de los procesos de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Juicio de Expertos • Técnicas Analíticas • Reuniones 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de gestión de costos

Figura 26. Planificar la Gestión de los Costos

Fuente: Project Management Institute (2013)

• Estimación de costos.- Es una especie de aproximación de costos de los recursos necesarios para completar las actividades del proyecto. Tal como se muestra en la Figura 27.

Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> • Plan de gestión de los costos • Plan de Gestión de los RRHH • Línea base del alcance • Cronograma del Proyecto • Registro de Riesgos • Factores Ambientales de la empresa • Activos de los procesos de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Juicio de Expertos • Estimación análoga • Software de Gestión de Proyectos • Técnicas grupales de toma de decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> • Estimación de costos de las actividades • Base de estimaciones • Actualización a los documentos del proyecto

Figura 27. Estimar Costos

Fuente: Project Management Institute (2013)

- **Determinar el Presupuesto.-** En estos procesos se suman los costes estimados en el proceso anterior con el fin de definir la línea base del coste. Tal como se muestra en la Figura 28.

Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> • Plan de gestión de los costos • Línea base del alcance • Estimación de Costes de las Actividades • Cronograma del Proyecto • Registro de Riesgos • Acuerdos • Activos de los procesos de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Juicio de Expertos • Relaciones Históricas 	<ul style="list-style-type: none"> • Línea base de costos • Requisitos de financiamiento del proyecto • Actualización a los documentos del proyecto

Figura 28. Determinar el Presupuesto

Fuente: Project Management Institute (2013)

• Planificación de la Calidad.- El proceso de planificación de la calidad se enfoca en la identificación de requisitos y es una pauta para gestionar la calidad a lo largo del proyecto. Tal como se muestra en la Figura 29.

Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> • Plan de gestión del proyecto • Registro de Interesados • Registro de Riesgos • Documentación de requisitos • Factores ambientales de la empresa • Activos de los procesos de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de Costo Beneficio • Costo de la calidad • Siete herramientas básicas de la calidad • Muestreo estadístico • Reuniones 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de gestión de la calidad • Plan de mejoras del proceso • Métricas de Calidad • Actualizaciones a los documentos del trabajo

Figura 29. Planificación de la Calidad

Fuente: Project Management Institute (2013)

• **Planificación de los Recursos Humanos.-** Es un proceso de documentación de roles dentro de un proyecto lo que incluye la responsabilidad y relaciones de comunicaciones. La Figura 30 explica la estructura del proceso.

Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> • Factores ambientales de la empresa • Activos de los procesos de la organización • Plan de gestión del proyecto (Requisitos de recursos de las actividades) 	<ul style="list-style-type: none"> • Organigramas y descripciones de cargos • Juicio de Expertos • Reuniones 	<ul style="list-style-type: none"> • Roles y responsabilidades • Organigrama del proyecto • Plan de gestión de personal

Figura 30. Planificación de los Recursos Humanos.

Fuente: Project Management Institute (2013)

• Planificación de las comunicaciones.- Es un procesos que busca determinar las necesidades con respecto a la información y las comunicaciones de los interesados del proyecto. Tal como se muestra en la Figura 31.

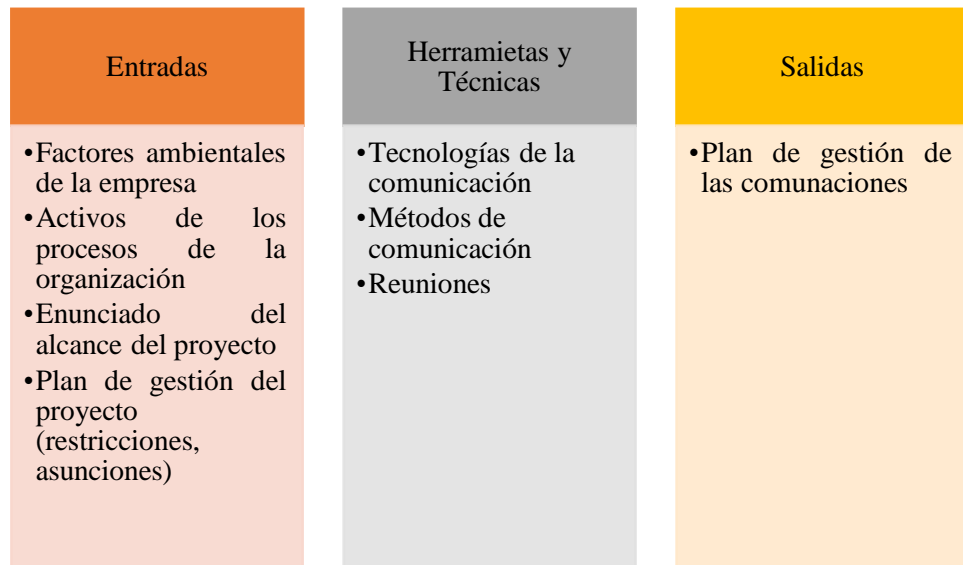


Figura 31. Planificación de las comunicaciones.

Fuente: Project Management Institute (2013)

• Planificar la gestión de los riesgos.- Se refiere a definir bajo criterio de la dirección de proyectos, las actividades para gestionar los riesgos de un proyecto. Tal como se muestra en la Figura 32.

Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> • Plan para la dirección del proyecto • Acta de Constitución • Registro de Interesados • Factores Ambientales • Activos de los procesos de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas analíticas • Jucio de Expertos • Reuniones 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de gestión de los riesgos

Figura 32. Planificar la Gestión de los Riesgos

Fuente: Project Management Institute (2013)

• **Identificar riesgos.-** Identificar los riesgos que posiblemente afecten el proyecto y registrar las características que presentan. Tal como se muestra en la Figura 33.

Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> • Factores ambientales de la empresa • Activos de los procesos de la organización • Enunciado del alcance del proyecto • Plan de gestión de riesgos • Plan de gestión del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis FODA • Juicio de Expertos • Revisiones de documentación 	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de riesgos

Figura 33. Identificar riesgos.

Fuente: Project Management Institute (2013)

La auditoría financiera maneja y gestiona el riesgo dentro de las actividades operativas propias de la auditoría mediante técnicas y métodos que el auditor considera propicio.

- Análisis cualitativo de riesgos.- Es un procesos de análisis de riesgo con el fin de priorizarlos y evaluar la probabilidad de que ocurran. Tal como se muestra en la Figura 34.

Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> • Activos de los procesos de la organización • Enunciado del alcance del proyecto • Plan de gestión de riesgos • Registro de Riesgos 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de impacto de los riesgos • Matriz de Probabilidad e impacto • Jucio de Expertos 	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización de los documentos del poryecto

Figura 34. Análisis cualitativo de riesgos.

Fuente: Project Management Institute (2013)

- **Análisis Cuantitativo de riesgos.**- La diferencia respecto al proceso anterior es que este analiza numéricamente el efecto de los riesgos que se identificaron en el proyecto. Tal como se muestra en la Figura 35.

Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> • Activos de los procesos de la organización • Enunciado del alcance del proyecto • Plan de gestión de riesgos • Registro de Riesgos • Plan de gestión del proyecto (Plan de gestión del cronograma del proyecto) 	<ul style="list-style-type: none"> • Jucio de Expertos • Técnicas de recopilación y representación de datos 	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización de los documentos del poryecto

Figura 35. Análisis Cuantitativo de riesgos.

Fuente: Project Management Institute (2013)

- Planificar las compras y adquisiciones.- El objetivo del procesos es averiguar que, cuando y como comprar. Tal como se muestra en la Figura 36.

Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> •Factores ambientales de la empresa •Activos de los procesos de la organización •Enunciado del alcance del proyecto •Estructura de desglose del trabajo •Diccionario de la EDT •Plan de gestión del proyecto (Plan de gestión del cronograma del proyecto) 	<ul style="list-style-type: none"> •Juicio de Expertos •Investigación de Mercado •Reuniones 	<ul style="list-style-type: none"> •Plan de gestion de adquisiciones •Enunciado del trabajo del contrato •Decisiones de fabricación directa o compra de terceros •Cambios solicitados

Figura 36. Planificar las compras y adquisiciones.

Fuente: Project Management Institute (2013)

El servicio de la auditoria externa financiera y contable no requiere un proceso en sí de adquisiciones ya que no es necesario, este proceso no aplica para el caso de estudio.

•Planificar Interesados.- El propósito del proceso es diseñar estrategias de gestión de interesados tomando en cuenta la recopilación de requisitos buscando generar un impacto positivo al proyecto. Tal como se muestra en la Figura 37.

Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> • Plan de gestión del proyecto • Registro de Interesados • Factores ambientales de la empresa • Activos de los procesos de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Juicio de Expertos • Técnicas Analíticas • Reuniones 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de gestión de de los interesados • Actualización de documentos del proyecto

Figura 37. Planificar la gestión de los interesados

Fuente: Project Management Institute (2013)

3.2.10 Grupos de procesos de Ejecución

El grupo de procesos de ejecución están compuesto por aquellos procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de cumplir con las especificaciones del mismo. Implica coordinar personas y recursos, gestionar las expectativas de los interesados, así como integrar y realizar las actividades del proyecto conforme al plan para la dirección del proyecto. Durante la ejecución en función de los resultados obtenidos, se puede requerir la actualización de la planificación y una revisión de la línea base. La actualización más común es el cambio en la duración prevista de ciertas actividades, así como riesgos no previstos. Tales variaciones pueden o no afectar al plan de gestión del proyecto, pero es posible que requieran un análisis. Los

resultados del análisis pueden provocar una solicitud de cambio que, si fuera aprobada, modificaría el plan de gestión del proyecto, y posiblemente sería necesario establecer una nueva línea base. (Project Management Institute, 2013).

El Grupo de Procesos de Ejecución incluye los siguientes procesos de dirección de proyectos:

- **Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto.**- Es el proceso de realizar el trabajo definido en el plan de gestión del proyecto para alcanzar los objetivos del proyecto. Tal como se muestra en la Figura 38.

Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> • Plan de gestión del proyecto • Solicitud de cambios aprobados • Factores Ambientales de la empresa • Activos de los procesos organizacionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Juicio de expertos • Sistema de Información de Gestión del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Entregables • Datos de desempeño del trabajo • Actualizar el plan de gestión del proyecto • Actualizar el documento del proyecto • Solicitud de cambio

Figura 38. Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto.

Fuente: Project Management Institute (2013)

- **Asegurar la calidad.**- Proceso para auditar requerimientos de calidad y resultados de la medición del control de calidad para asegurar que los

estándares y definiciones operacionales son usados correctamente. Tal como se muestra en la Figura 39.

Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> • Plan de gestión de calidad • Métricas de calidad • Información de rendimiento • Mediciones de control de calidad • Plan de mejora de procesos • Documentos del Proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Herramientas de control de calidad • Auditorias de calidad • Análisis de Procesos 	<ul style="list-style-type: none"> • Actualizar activos de los procesos organizacionales • Solicitudes de cambio • Actualizar plan de gestión del proyecto • Actualizar documento del proyecto • Información del rendimiento del trabajo

Figura 39. Asegurar la calidad.

Fuente: Project Management Institute (2013)

• **Adquirir el Equipo.**- Es el proceso que busca definir los recursos humanos necesarios para el proyecto. Tal como se muestra en la Figura 40.

Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> • Plan de gestión del proyecto • Factores de entorno de la empresa • Activos de los procesos organizacionales • Registro de incidentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Pre-asignación • Negociación • Adquisición • Equipos virtuales 	<ul style="list-style-type: none"> • Asignación del personal del proyecto • Calendario de recursos • Actualizar Plan de Gestión del Proyecto • Documentos del proyecto actualizados

Figura 40. Adquirir el Equipo.

Fuente: Project Management Institute (2013)

• **Desarrollar el Equipo.**- El proceso busca encontrar una mejor interacción del equipo y mejorar sus competencias con el fin de aumentar el rendimiento. Tal como se muestra en la Figura 41.

Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> • Asignación del personal del proyecto • Plan de gestión del proyecto • Calendario de Recursos 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades Interpersonales • Capacitación • Actividades para el desarrollo de equipo • Reglas básicas • Reubicación • Reconocimiento y Recompensas 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación del desempeño del Equipo • Actualizar Factores del Entorno de la empresa

Figura 41. Desarrollar el Equipo.

Fuente: Project Management Institute (2013)

•Gerenciar o Dirigir el Equipo del Proyecto.- Es el seguimiento de rendimiento a los miembros del equipo, en este proceso se busca también obtener retroalimentación, resolver inconvenientes y administrar cambios. Tal como se muestra en la Figura 42.

Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> •Asignación del personal del proyecto •Plan de gestión del proyecto •Valoración del rendimiento del equipo •Repotes de rendimiento •Activos de los procesos Organizacionales 	<ul style="list-style-type: none"> •Observación y conversación •Evaluación del rendimiento •Manejo de conflictos •Habilidades Interpersoanles •Registro de incidentes 	<ul style="list-style-type: none"> •Actualizar Factores del Entorno de la empresa •Actualizar Activos de los procesos Organizacionales •Solicitudes de cambio •Actualizar plan de gestión del proyecto

Figura 42. Gerenciar o Dirigir el Equipo del Proyecto.

Fuente: Project Management Institute (2013)

•Gestionar Comunicaciones.- Es el proceso que busca distribuir la información a los interesados del proyecto oportunamente. Tal como se muestra en la Figura 43.

Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> • Plan de gestión de comunicaciones • Reportes de desempeño del trabajo • Factores ambientales de la empresa • Activos de los procesos de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • TICs (Comunicación) • Métodos de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicaciones de proyecto • Plan para la dirección del proyecto • Documento del proyecto actualizados • Activos de los procesos de la organización

Figura 43. Gestionar Comunicaciones.

Fuente: Project Management Institute (2013)

La información debe ser proporcionada en forma eficiente y eficaz a todos los miembros del equipo y para esto se puede utilizar los medios de comunicación TIC. Entre los documentos que se deben comunicar se pueden identificar los siguientes: Plan de Gestión del proyecto, impactos de y hacia otros proyectos, EDT, riesgos, incertidumbres, problemas, éxitos, trabajo programado, retrasos, hitos, lecciones aprendidas, entre otros.

• **Efectuar Adquisiciones.-** Es el proceso necesario para obtener información, presupuestos, licitaciones, ofertas o propuestas de proveedores. Tal como se muestra en la Figura 44.

Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> • Plan de gestión de adquisiciones • Documentos de adquisiciones • Criterios de selección • Propuesta de vendedores • Documentos del proyecto • Decisión de hacer o comprar • Enunciado del trabajo de las adquisiciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de evaluación de propuestas • Estimaciones Independientes • Juicio de Expertos • Publicidad • Búsqueda en Internet • Negociación de adquisiciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Vendedores seleccionados • Acuerdos • Calendario de Recursos • Solicitudes de Cambio • Actualizar Plan de Gestión de Proyecto • Actualizar documento del Proyecto

Figura 44. Efectuar Adquisiciones.

Fuente: Project Management Institute (2013)

• Gestionar el compromiso de los interesados.- Este es el proceso de comunicación y trabajo con los interesados para atender sus necesidades y direccionar los inconvenientes cuando estos ocurran. Tal como se expone en la Figura 45.

Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> •Registro de interesados •Estrategia de Gestión de los interesados •Plan de gestión del proyecto •Registro de incidentes •Activos de los procesos organizacionales 	<ul style="list-style-type: none"> •Métodos de comunicación •Habilidades Interpersonales •Habilidades de gestión 	<ul style="list-style-type: none"> •Actualizar activos de los procesos organizacionales •Solicitudes de Cambio •Actualizar Plan de Gestión del proyecto •Actualizar Documento del proyecto

Figura 45. Gestionar el compromiso de los interesados.

Fuente: Project Management Institute (2013)

3.2.11 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto

El grupo de procesos de monitoreo y control está compuesto por aquellos procesos requeridos para rastrear, analizar y dirigir el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en la que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes. El beneficio clave de este grupo de procesos radica en que el desempeño del proyecto se mide y se analiza a intervalos regulares, y también como consecuencia de eventos adecuados o de determinadas condiciones de excepción, a fin de que la dirección del proyecto identifique variaciones de avance real respecto a lo planificado. (Project Management Institute, 2013). Este grupo de procesos implica:

- Controlar los cambios y recomendar acciones correctivas o preventivas para anticipar posibles problemas.
- Monitorear las actividades del proyecto, comparándolas con el plan para la dirección del proyecto y con la línea base para la medición del desempeño del proyecto.
- Influir en los factores que podrían eludir el control integrado de cambios o la gestión de la configuración, de modo que únicamente se implementen cambios aprobados.

El Grupo de Procesos de Monitoreo y Control tienen los siguientes procesos:

- Controlar el Trabajo del Proyecto.- Es el proceso de rastrear, revisar y regular el progreso para alcanzar los objetivos de rendimiento definidos en el plan de Gestión del Proyecto. Tal como se muestra en la Figura 46.

Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> • Plan de gestión del proyecto • Rporte de Rendimiento • Factores Ambientales de la empresa • Activos de los procesos organizacionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Juicios de Expertos 	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de Cambio • Actualizar Plan de Gestión del Proyecto • Actualizar Documento del proyecto

Figura 46. Controlar el Trabajo del Proyecto.

Fuente: Project Management Institute (2013)

Las solicitudes de cambio se presentan cuando existe la necesidad de efectuar cambios en relación al alcance, línea base del tiempo y línea base del costo.

- Realizar el Control Integrado de cambios.- Es el proceso de revisar todos los cambios solicitados, aprobados, y gestionar los cambios a los entregables, activos de los procesos, documentos del proyecto y al plan de gestión. Tal como se muestra en la Figura 47.

Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> • Plan de gestión del proyecto • Reporte de desempeño del trabajo • Cambios solicitados • Factores Ambientales de la empresa • Activos de los procesos organizacionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Juicios de Expertos • Reuniones de control de cambios 	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de Cambio aprobadas • Actualizar Plan de Gestión del Proyecto • Actualizar Documento del proyecto • Registro de cambios

Figura 47. Realizar el Control Integrado de cambios.

Fuente: Project Management Institute (2013)

Los cambios a medida que pasa el tiempo tiene un impacto negativo mayor en el proyecto e influyen directamente en el costo, es decir es más costoso cuando se hace un cambio en una fase avanzada del proyecto.

- Validar Alcance.- Este proceso se refiere a la revisión de los entregables con el cliente o patrocinador para asegurar que se ha completado satisfactoriamente y obtener la aceptación formal. Tal como se muestra en la Figura 48.

Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> • Plan de gestión del proyecto • Documento de los requerimiento • Matriz de rastreabilidad de os requerimientos • Entregables verificados • Datos de desempeño del trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Inspección 	<ul style="list-style-type: none"> • Entregables aceptados • Solicitud de Cambio • Actualizar Plan de Gestión del Proyecto • Actualizar Documento del proyecto • Información de desempeño del trabajo

Figura 48. Validar Alcance.

Fuente: Project Management Institute (2013)

• Controlar el alcance.- Es el proceso de monitoreo de *status* del alcance del proyecto y el producto, y el gestión de cambios a la línea base del alcance, para asegurar el flujo al proceso de Control de Cambios Integrado. Tal como se muestra en la Figura 49.

Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> • Plan de gestión del proyecto • Datos de desempeño • Documento de los requerimiento • Matriz de rastreabilidad de os requerimientos • Activos de los procesos organizacionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Analisis de Variación 	<ul style="list-style-type: none"> • Información de desempeño del trabajo • Actualizar Activos de los Procesos Organizacionales • Solicitudes de cambio • Actualizar Plan de Gestión del Proyecto • Actualizar documento del proyecto

Figura 49. Controlar el alcance.

Fuente: Project Management Institute (2013)

- **Controlar el Cronograma.**- Se refiere al monitoreo del *status* del proyecto para actualizar el progreso del cronograma y gestionar los cambios a la línea base del cronograma. Tal como se muestra en la Figura 50.

Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> • Plan de dirección del proyecto • Cronograma del proyecto • Datos de desempeño del trabajo • Calendario del proyecto • Datos del cronograma • Activos de los procesos de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Analisis de variación • Ajuste de retrasos y adelantos • Herramientas de calendario • Comprension del cronograma 	<ul style="list-style-type: none"> • Información de desempeño del trabajo • Pronostico de cronograma • Solicitud de cambio • Plan para la dirección del proyecto actualizado • Activos de los procesos de la organización

Figura 50. Controlar el Cronograma.

Fuente: Project Management Institute (2013)

- Control de costos.- Es el proceso que monitorea el *status* de proyecto si fuese necesario un ajuste en el presupuesto del proyecto y gestionar los cambios a la línea base del costo. Tal como se muestra en la Figura 51.

Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> • Plan de dirección del proyecto • Requerimientos de Financiamiento del proyecto • Datos de desempeño del trabajo • Activos de los procesos de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Proyecciones • Índice de desempeño del por completar • Revisión del desempeño de • Análisis de variación • Software de Gestión del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Información de desempeño del trabajo • Proyección del presupuesto • Actualizar activos de los procesos organizacionales • Solicitudes de cambio • Actualizar plan de gestión del proyecto • Actualizar documento del proyecto

Figura 51. Control de costos.

Fuente: Project Management Institute (2013)

Los cambios afectan la línea base del rendimiento del costo, se la compara con los resultados actuales para decidir si es necesaria la aplicación de un cambio, acción preventiva o correctiva. Además afecta el plan de gestión de costos.

•Control de la Calidad.- Es el proceso necesario para supervisar los resultados específicos del proyecto, para determinar si cumplen con los estándares de calidad relevantes e identificar modos de eliminar las causas de un rendimiento insatisfactorio. Tal como se muestra en la Figura 52.

Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> • Plan de dirección del proyecto • Métricas de calidad • Lista de control de calidad • Datos del desempeño del trabajo • Solicitud de cambio aprobada • Entregables • Documentos del proyecto • Activo de los procesos de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Siete herramientas básicas de calidad • Muestreo estadístico • Inspección • Revisión de cambios aprobados 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios validados • Entregables verificados • Información de desempeño del trabajo • Plan de dirección del proyecto actualizado • Documentos del proyecto actualizados • Activos de los procesos de la organización

Figura 52. Control de la Calidad.

Fuente: Project Management Institute (2013)

•Controlar las comunicaciones.- El proceso busca unificar toda la información del desempeño del proyecto. Esto incluye reportes de *status*, medidas de progreso del proyecto y proyecciones. Tal como se muestra en la Figura 53.

Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> • Plan de dirección del proyecto • Comunicaciones del proyecto • Registro de incidentes • Datos de desempeño del trabajo • Activo de los procesos de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de gestión de información • Juicio de expertos • Reuniones 	<ul style="list-style-type: none"> • Información de desempeño del trabajo • Solicitudes de cambio • Plan de dirección del proyecto actualizado • Documentos del proyecto actualizados • Activos de los procesos de la organización

Figura 53. Controlar las comunicaciones.

Fuente: Project Management Institute (2013)

- **Controlar los riesgos.-** El proceso tiene como objetivo la implementación de planes de respuesta al riesgo que se hayan identificado y de planes de nuevos riesgos adquiridos así como su evaluación. Tal como se expone en la Figura 54.

Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> • Plan de dirección del proyecto • Registro de riesgos • Datos del desempeño del trabajo • Reportes de desempeño del trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Auditoria de riesgos • Analisis de variación y tendencia • Medición del desempeño • Analisis de reserva • Reuniones de estado 	<ul style="list-style-type: none"> • Información de desempeño del trabajo • Solicitudes de cambio • Plan de direccion del proyecto actualizado • Documentos del proyecto actualizados • Activos de los procesos de la organización

Figura 54. Controlar los riesgos.

Fuente: Project Management Institute (2013)

- Control de Adquisiciones.- Es un monitoreo de los distintos contratos con proveedores y la gestión de pagos. Tal como se muestra en la Figura 55.

Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> • Plan de dirección del proyecto • Documentos de adquisiciones • Acuerdos • Solicitud de cambio aprobada • Datos del desempeño del trabajo • Reportes de desempeño del trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Inspecciones y auditorías • Sistemas de pagos • Administración de reclamos 	<ul style="list-style-type: none"> • Información de desempeño del trabajo • Solicitudes de cambio • Plan de dirección del proyecto actualizado • Documentos del proyecto actualizados • Activos de los procesos de la organización

Figura 55. Control de Adquisiciones.

Fuente: Project Management Institute (2013)

• Controlar el compromiso de los interesados.- Es el proceso de monitorear las relaciones generales de los interesados del proyecto y ajustar las estrategias y los planes para involucrar a los interesados. Tal como se expone en la Figura 56.

Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> • Plan de dirección del proyecto • Registro de incidentes • Datos del desempeño del trabajo • Documento del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de gestión de la información • Juicio de expertos • Reuniones 	<ul style="list-style-type: none"> • Información de desempeño del trabajo • Solicitudes de cambio • Plan de dirección del proyecto actualizado • Documentos del proyecto actualizados • Activos de los procesos de la organización

Figura 56. Controlar el compromiso de los interesados.

Fuente: Project Management Institute (2013)

3.2.12 Grupo de procesos de Cierre

Son aquellos procesos realizados para finalizar todas las actividades a través de todos los grupos de procesos de la dirección de proyectos, para completar formalmente el proyecto, una fase del mismo u otras obligaciones contractuales. Al cerrarse el proyecto se debería conseguir: Obtener la aceptación por parte del cliente o patrocinador; Documentar las lecciones aprendidas; Aplicar actualizaciones apropiadas; Archivar toda la documentación relevante del proyecto en el sistema de información de

Gestión del proyecto para ser usada como datos históricos; Cerrar adquisiciones.

El grupo de procesos de cierre cuenta con los siguientes procesos:

- Cerrar el Proyecto o fase.- Proceso donde se da por terminado todas las actividades a través de todos los grupos de procesos de la gestión, es la culminación formal del proyecto. Tal como se muestra en la Figura 57.

Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> • Plan de gestión del Proyecto • Entregables Aceptados • Activos de los Procesos Organizacionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Juicio de expertos • Reuniones 	<ul style="list-style-type: none"> • Transferencia del Producto o Servicio al cliente • Actualizar Activos de los Procesos Organizacionales

Figura 57. Cerrar el Proyecto o fase.

Fuente: Project Management Institute (2013)

- Cerrar Adquisiciones.- El proceso que completa todas las adquisiciones del proyecto. Documenta los acuerdos y la documentación relacionada para referencia futura. Tal como se muestra en la Figura 58.

Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> • Plan de gestión del Proyecto • Documentación de la adquisición 	<ul style="list-style-type: none"> • Auditorías de Adquisición • Acuerdos Negociados • Sistemas de Gestión de Registros 	<ul style="list-style-type: none"> • Adquisiciones Cerradas • Actualizar Activos de los Procesos Organizacionales

Figura 58. Cerrar Adquisiciones.

Fuente: Project Management Institute (2013)

El comprador provee al proveedor de una notificación formal de que el contrato ha sido completado.

3.2.13 Matriz de Procesos Sugerida para el caso de estudio

Una vez analizados los procesos que forman parte de las buenas prácticas de gestión de proyectos plasmados en el PMBOK se propone la Matriz de Procesos sugeridos para la empresa Abadhel Cía. Ltda. que se puede visualizar en la Tabla 9.

Tabla 9. Matriz de Procesos Sugerida

	Inicio	Planificación	Ejecución	Control	Cierre
Alcance		Definir Alcance Crear EDT Diccionario EDT		Validar Alcance Controlar Alcance	
Tiempo		Definir Actividades Secuenciar Actividades Estimar Duración Desarrollar Cronograma		Controlar Cronograma	
RRHH		Planificar RRHH	Desarrollar el equipo Dirigir el equipo		
Comunicación		Planificar Comunicaciones	Gestionar Comunicaciones	Controlar Comunicaciones	
Interesados	Identificar Interesados	Planificar Interesados	Gestionar Interesados	Controlar Interesados	

Fuente: Project Management Institute (2013)

El área de Gestión del riesgo no fue tomada en cuenta para la propuesta porque el riesgo en la auditoria se gestiona durante el proceso operativo. La gestión del riesgo está incluida en varios procesos operativos. Está presente durante la visita preliminar, donde se identifican los riesgos a partir de la investigación a detalle que se aplica al cliente. Así mismo la identificación de los riesgos se registra en un documento llamado memo de planificación que se explicará en el capítulo cuatro. Este es un punto importante para definir las pruebas sustantivas a realizar que darán una respuesta al riesgo identificado.

El área de gestión de costos tampoco forma parte del diseño de gestión de proyectos para la empresa de estudio. Al decir que la firma debería

considerar a cada cliente como un proyecto único, el costo se encuentra prorrateado en el sueldo de los auditores y en los gastos a los que se incurre por conceptos de transporte, alimentación, arriendo, entre otros. Abadhel Cía. Ltda. no gestiona el costo como un proceso en sí, tal como lo sugiere el PMBOK, pero lo administra como una actividad dentro de la gestión financiera de la empresa.

La gestión de la calidad, según las buenas prácticas del PMBOK, tiene un enfoque hacia el cumplimiento de requisitos. La calidad de la firma de estudio está enfocada a proporcionar una seguridad razonable de que tanto la firma como el personal cumplen con las disposiciones constitucionales, legales y técnicas que demanda el trabajo de auditoria y que las opiniones vertidas son adecuadas en función de las circunstancias. También Este proceso es representado a lo largo de los procesos operativos.

La empresa no incurre en grandes adquisiciones durante el proceso. EL PMBOK se orienta más a la gestión de contratos. Abadhel Cía. Ltda. no maneja grandes contratos de compras. El proceso de adquisiciones es gestionado como una actividad de la gestión administrativa de la firma.

4. MODELO DE GESTIÓN DE LA EMPRESA ABADHEL CÍA. LTDA.

El procedimiento de la Auditoría Financiera Externa en Abadhel Cía. Ltda. se gestiona mediante fases, que juntas convergen en un informe que incluye una opinión sustentada sobre la razonabilidad de los estados financieros de una empresa. Cuando la firma acepta cualquier tipo de contrato, está obligada a prestar el debido cuidado profesional. La responsabilidad de los Auditores frente a los clientes está cimentada en el cumplimiento del contrato y en el profesionalismo. El auditor que firma el informe de auditoría tiene una responsabilidad penal frente a los órganos reguladores y en el caso que se descubra alguna negligencia o error material en donde se haya perjudicado al Estado o a la sociedad o peor aún un fraude financiero, puede ser acusado de sospechoso de crimen, despojado de su permiso profesional e ir a la cárcel. Considerando el riesgo de aceptar clientes nuevos, las firmas por lo general realizan una investigación del cliente antes de decidir si se acepta o no el contrato.

Bajo esta premisa Abadhel Cía. Ltda. realiza una visita previa con fines investigativos en la empresa cliente. La realiza el gerente de la Firma en una especie de entrevista reunión con el gerente de la empresa cliente. Por lo general se evitan contratos que impliquen un riesgo de negocios relativamente alto. Esta se considera como la Fase 1.

Después de conseguir al cliente, el proceso de planificación se intensifica. El auditor de la empresa de estudio investiga y obtiene una comprensión del funcionamiento negocio del cliente a través de un análisis de las operaciones, estructura organizacional, políticas y procedimientos de contabilidad, estructura de capital,

líneas de productos y los métodos de producción y distribución del cliente. Este procedimiento acompañado de una revisión de los estados financieros es la base para el diseño competente de pruebas de auditoría efectivas para evaluar su razonabilidad. A partir de esto el auditor formula una estrategia de auditoría global. Abadhel Cía. Ltda. usa estrategia de “Riesgo de Auditoría y materialidad al realizar la auditoría”. Es decir se considera cuidadosamente los niveles apropiados de materialidad y riesgo de auditoría. La materialidad es la estimación preliminar del auditor de la cantidad más pequeña de error que probablemente influirá sobre el juicio de una persona razonable que se basa en los estados financiero (Whittington, 2000). Con esto Abadhel Cía. Ltda. al considerar la materialidad está determinando el alcance de los procedimientos de auditoría. Este proceso en la firma se realiza prolijamente a través de una reunión donde participa el Gerente y el Auditor asignado y la planificación se plasma en un formato que requiere mejoras. El proceso de planificación se considera como la Fase2.

La sustentación de las cifras de los estados financieros se realiza mediante pruebas denominadas sustantivas. Estas pruebas se definen en el Fase de Planificación y están ligadas directamente a las cuentas importantes del balance que el auditor ha considerado de obligatorio análisis. La empresa de estudio realiza las pruebas de campo en dos etapas, una etapa preliminar y una etapa final. Cada etapa debe tener planificada, las pruebas sustantivas a realizar ya que no van a hacer exactamente las mismas. Las pruebas sustantivas preliminares representan la Fase 3 y las pruebas sustantivas finales la Fase 4.

La emisión de un informe de auditoría y otros documentos representa la finalización de la auditoría y se considera como Fase 5.

4.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa hasta el año 2013 brindaba dos tipos de servicios, el primero el de auditoría financiera externa y el segundo la fijación de precios de farmacéuticas siendo esta la de mayor importancia. Por cambios propuestos por el gobierno de turno, las auditoras ya no pueden realizar trabajos de fijación de precios por lo que Abadhel Cía. Ltda. se vio obligada a ofertar servicios de *outsourcing* contable desde el año 2015. A lo largo de estos dos últimos años la empresa empezó a presentar problemas con el cliente por incumplimientos en fechas pre-establecidas en el contrato e incumplimientos con entes reguladores en el área de Auditoría externa. Para la Identificación de las causas de los problemas se realizó un diagrama de causa de efecto como muestra la Figura 59.

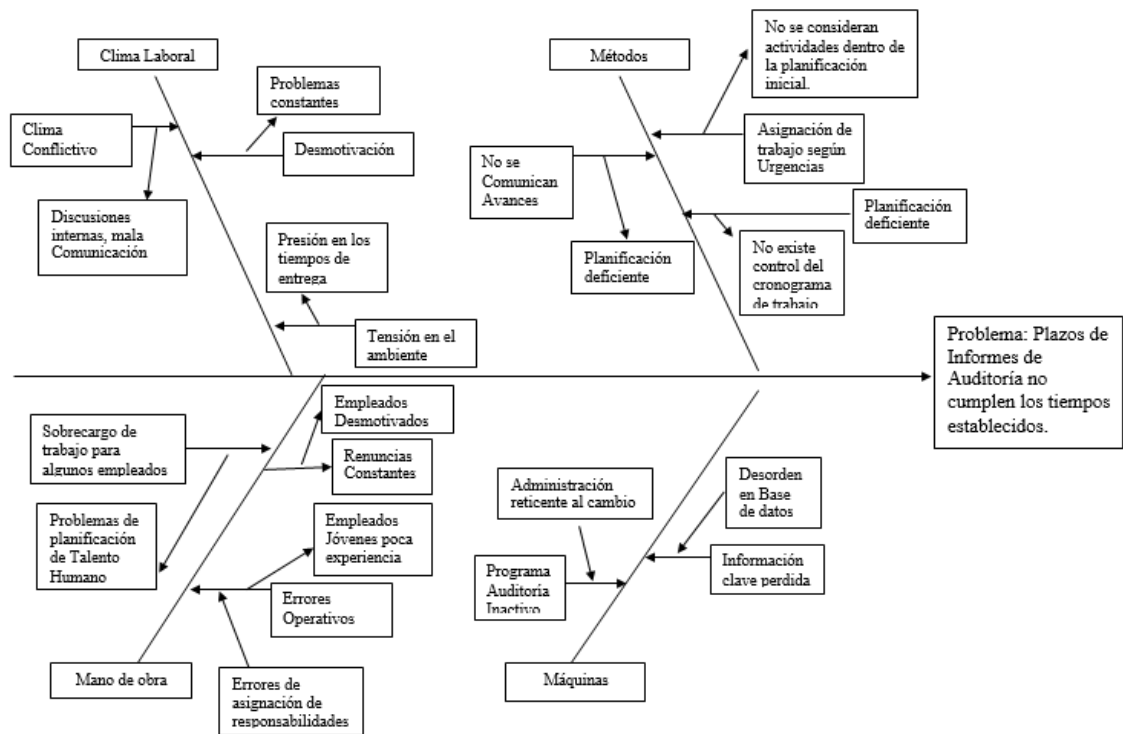


Figura 59. Diagrama de Causa y Efecto Abadhel Cía. Ltda.

Fuente: Abadhel Cía. Ltda. (2016)

El diagrama de causa y efecto aplicado a la empresa de estudios nos muestra problemas en la disposición de los recursos y estructuras necesarias para el funcionamiento del mismo, además de problemas de coordinación de actividades y planificación. Las causas señaladas son netamente un problema de gestión de la empresa.

La Guía del PMBOK es un subconjunto de fundamentos para la gestión con un enfoque en proyectos generalmente reconocido como buenas prácticas. Al decir -generalmente reconocido, significa que los conocimientos y prácticas descritos son aplicables a la mayoría de proyectos. (Project Management Institute, 2013)

La actividad principal de la empresa de estudio debería gestionarse como un conjunto de proyectos ya que son esfuerzos temporales con el objetivo de crear un producto único. Es decir la empresa al final del día presenta como producto final la elaboración de un informe que es el fruto de la planificación y gestión de todo un proyecto de auditoria que viene detrás.

Partiendo de esta premisa se propone una idea de mejoramiento de la gestión en base a los procesos recomendados por las buenas prácticas del PMBOK en su Quinta Versión como solución al problema que presenta actualmente la empresa de estudio.

4.2 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE LA EMPRESA ABADHEL CÍA. LTDA.

La relación entre los proyectos y la dirección de proyectos según el PMBOK debe estar completamente entendida ya que sin su comprensión no se puede asegurar que el trabajo se lleve a cabo de acuerdo con los objetivos de la organización. Es decir todos los proyectos a los que se incurra deben estar alineados al objetivo estratégico de la empresa.

La empresa de estudio no ha definido su direccionamiento estratégico por lo que se inicia la propuesta de mejoramiento planteando a continuación la misión, visión y valores empresariales de la firma. Este planteamiento fue realizado a través del trabajo conjunto con las autoridades de la empresa.

4.2.1 Valores

- Responsabilidad: Responder con honestidad y claridad sobre nuestras las funciones para lo cual hemos sido contratados.
- Integridad: Rechazar cualquier acción orientada a romper las normas éticas que demanda el trabajo de la Auditoría.
- Confidencialidad: Garantizar el uso confiable de la información de nuestros clientes.

4.2.2 Misión Abadhel Cía. Ltda.

La misión es una declaración del ámbito actual y futuro de productos, mercados y cobertura geográfica, así como el modo de lograr liderazgo competitivo. (Majluf, 1993)

La misión de la empresa de estudio se definió de la siguiente manera:

“Abadhel Cía. Ltda. es una firma orientada a proveer servicios personalizados de auditoría financiera, servicio tercerizados de contabilidad y revisiones de compañías de diferente actividad satisfaciendo los requisitos de confiabilidad, integridad y calidad que demanda nuestro trabajo y aportando valor en los objetivos estratégicos y toma de decisiones empresariales de nuestros clientes.” (Abadhel Cia.Ltda, 2016)

4.2.3 Visión Abadhel Cía. Ltda.

La visión es una expresión del tipo de empresa que aspiran crear sus ejecutivos y que pretende comunicar la naturaleza de la existencia de la organización en términos de propósito corporativo, ámbito de negocios y liderazgo competitivo, además provee el marco conceptual que regula las relaciones entre la firma y sus grupos interesados o audiencias, y por ultimo especifica los grandes objetivos a largo plazo de la firma. (Majluf, 1993)

La visión de la Empresa se definió de la siguiente manera:

“Abadhel Cía. Ltda. para el año 2019 es una firma reconocida por la eficiencia y eficacia de la prestación de servicios de auditoría y consultoría financiera, logrando aumentar su cartera de clientes por lo menos en tres provincias del Ecuador , dedicándose a la Auditoría y a la asesoría financiera, a base de talento humano capacitado y en continua formación.”
(Abadhel Cia.Ltda, 2016)

4.2.4 Mapa de Procesos de Auditoría Externa Abadhel Cía. Ltda.

El mapa de procesos es una representación gráfica o visión de conjunto holístico de procesos. Se incluyen las relaciones entre todos los procesos identificados en un cierto ámbito. Une los procesos segmentados por cadena, jerarquía o versiones. (Carrasco, 2005)

El Mapa de procesos es una visión general de todos los procesos de la empresa, los procesos pintados de color amarillo son aquellos que son considerados para la propuesta en base a las buenas prácticas del PMBOK. Los pintados con gris son los procesos propios de la gestión de la empresa de estudio. El mapa de procesos de Abadhel Cía. Ltda., se muestra en la Figura 60.

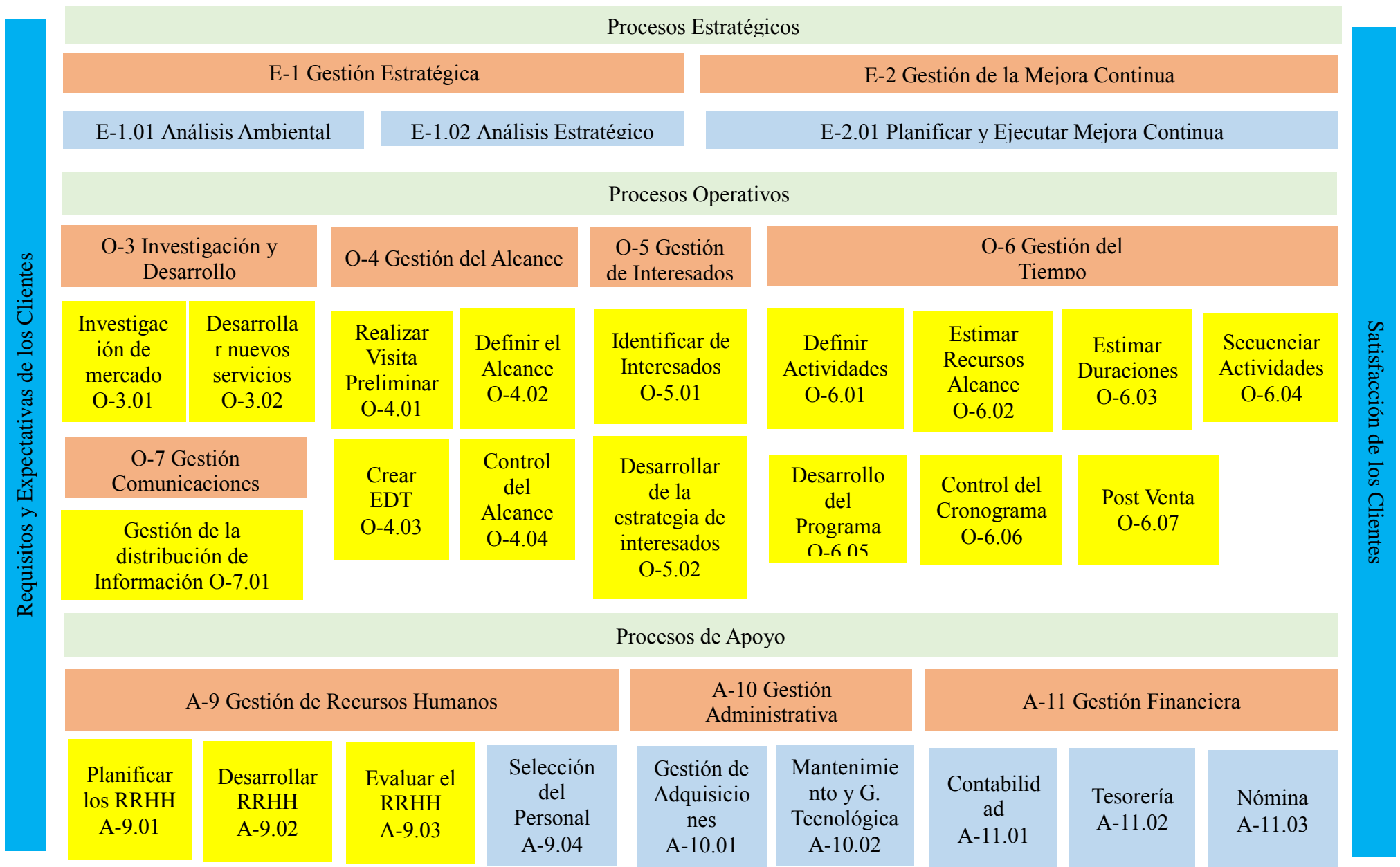


Figura 60. Mapa de Procesos Abadhel Cía. Ltda.

Fuente: Abadhel Cía. Ltda. (2016)

En la Tabla 10 se explica el propósito y el producto de los procesos expresados en el mapa de procesos Figura 60. De la empresa Abadhel Cía. Ltda.

Tabla 10. *Propósito y Producto de los procesos*

Código	Nombre	PMBOK	Procesos Negocio	Tipo de proceso	Propósito	Producto
E-1	Gestión de la Planificación de la empresa		X	Estratégico	Lograr el cumplimiento de la visión definida por la empresa. Identificar factores Internos o Externos para mejorar los proyectos y minizar o atenuar los impactos desfavorables. Definir objetivos estratégicos, planificar y ejecutar estrategias de cumplimiento de objetivos	Plan Estratégico
E-2	Gestión de la Mejora Continua		X	Estratégico	Realiza un seguimiento de indicadores de los procesos de la empresa.	Eficiencia de la Firma
O-3	Investigación y Desarrollo		X	Operativo	Identificar oportunidades de oferta de nuevos servicios para aumentar la cartera de clientes.	Investigación de Mercado anual. Diseño de nuevos servicios
O-4	Gestión de los Interesados de la Auditoría	X		Operativo	Identificar a los interesados del proyecto y calificar el interés y la influencia que acaparan dentro de la auditoría financiera	Memo de Planificación de Auditoría

O-5	Gestión del Alcance de la Auditoría	X		Operativo	Recopilar y Analizar Información del cliente y definir los procedimientos de auditoría necesarios a criterio del auditor.	Memo de Planificación de Auditoría Estrategia de auditoría.
O-6	Gestión del Tiempo de la Auditoría	X		Operativo	Planificar, ejecutar y controlar los procedimientos definidos en el alcance mediante un cronograma de actividades.	Cronograma de Actividades de Auditoría
O-7	Gestión de la Comunicación de la Auditoría	X		Operativo	Determinar las necesidades de Información para cada proyecto y planificar su distribución.	Comunicación Oportuna con el cliente
A-8	Administración de Recursos Humanos	X		Apoyo	Identificar y documentar los roles, responsabilidades, herramientas requeridas y evaluar el desempeño del Talento Humano.	Segregación de funciones equilibrada. Motivación del talento humano
A-9	Gestión Administrativa		X	Apoyo	Gestionar adquisiciones, mantenimiento y tecnología.	Actividades de control Interno de Firma.
A-10	Gestión Financiera		X	Apoyo	Cumplir actividades de contabilidad, tesorería y pago de nómina.	Actividades de control Interno de Firma.

Fuente: Abadhel Cía. Ltda. (2016)

El diseño de los procesos que se muestran en la Tabla 10 busca dar un mejoramiento a los problemas de tiempo, planificación, talento humano y comunicación que fueron encontrados en el análisis de causa y efecto. Se tomaron conceptos, herramientas y procesos que sugieren Guía de buenas prácticas del PMBOK para una excelente gestión de proyectos.

4.3 DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE MEJORA

La propuesta está enfocada al mejoramiento solo de los procesos operativos de la empresa Abadhel Cía. Ltda. La propuesta consta del diseño de cinco procesos correspondientes a 5 áreas de conocimiento de la Guía del PMBOK: Interesados, Alcance, Tiempo, Recursos Humanos y Comunicación. Las áreas escogidas responden a los problemas que presenta la firma en su gestión actual. Es importante aclarar que el proceso A-8 Administración de Recursos Humanos no forma parte de los procesos operativos, sin embargo se consideró en la propuesta por su importancia. Además se propone el diseño del proceso O-3 Investigación y desarrollo que no consta en el manual de buenas prácticas de gestión PMBOK. Cada proceso posee un manual de procedimiento donde se explica los lineamientos a seguir detalladamente y se los encuentra en los anexos del proyecto de investigación.

4.3.1 (O-3) Proceso de Investigación y Desarrollo

El proceso de Innovación se define como el conjunto de actividades inscritas en un determinado período de tiempo y lugar, que llevan a la introducción con éxito en el mercado, por primera vez, de una idea en forma de productos nuevos o mejorados, de procesos o servicios. (Gonzáles, Jaumandreu, & Pazó, 1999)

Con la intención del consolidar la visión de la empresa Abadhel Cía. Ltda. se desarrolla un propuesta de proceso de Investigación y Desarrollo con el propósito de identificar oportunidades de trabajo en otros campos y como consecuencia, ampliar la cartera de clientes de la firma en busca de crecimiento. Los subprocesos junto con la descripción del mismo se detallan a continuación.

Investigación de Mercado

El proceso de Investigación y Desarrollo empieza analizando necesidades del mercado financiero. Se propone una investigación de mercados cada dos años. Se puede realizar también un análisis del sector financiero en el cual se desempeña la firma de Auditoria, con el fin de identificar oportunidades laborales. El resultado es la información de posibles nuevas líneas de negocio. La Figura 61 muestra gráficamente la estructura del proceso.

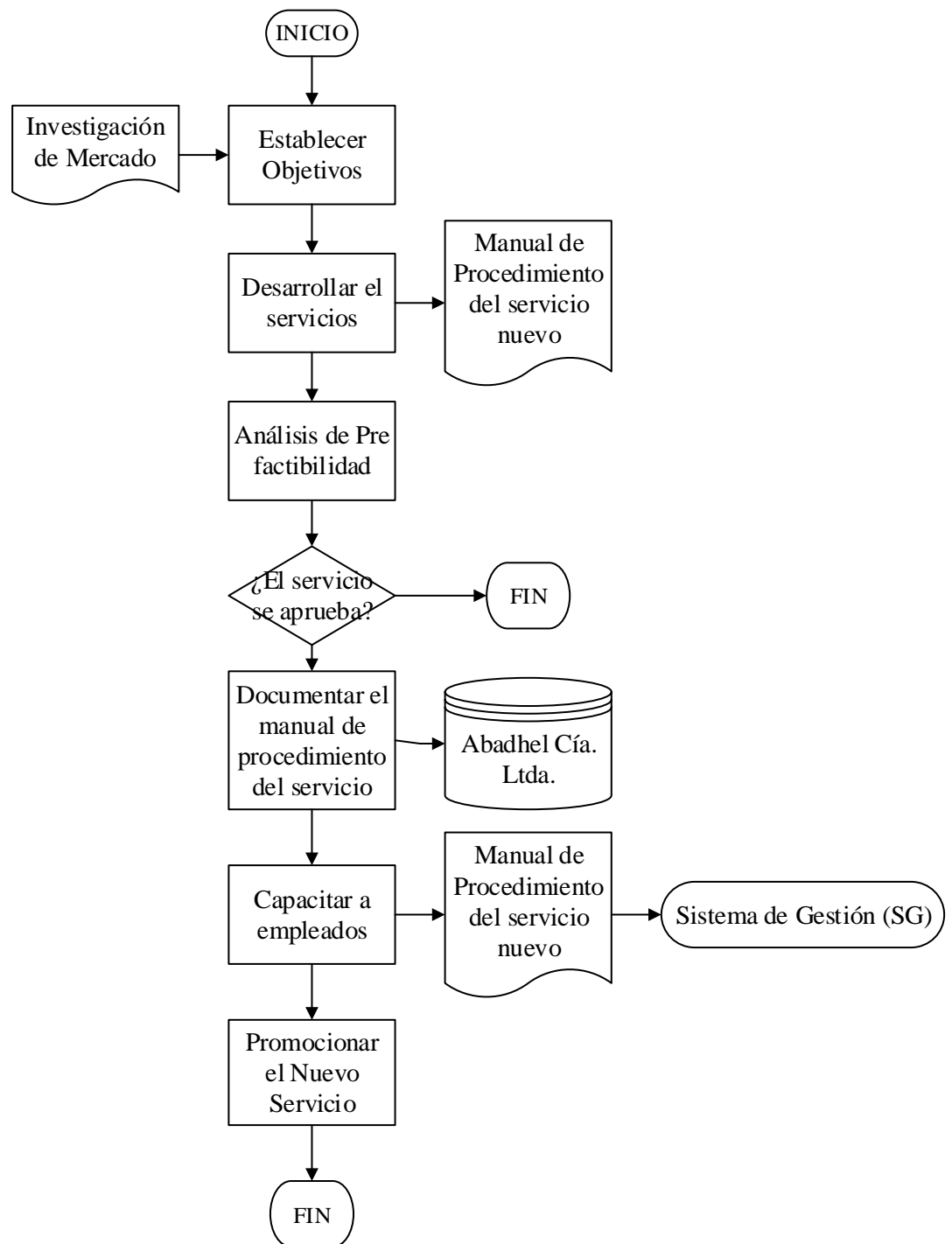


Figura 61. Diagrama de Flujo Proceso de Investigación y desarrollo

Fuente: Abadhel Cía. Ltda. (2016)

Desarrollar Nuevos Servicios

El propósito del subproceso es el desarrollar un nuevo servicio con el fin de penetrar en nuevos sectores del mercado corporativo y el satisfacer las necesidades crecientes del cliente. Las actividades del subproceso son las siguientes.

- Establecer Objetivos para la I + D, estos deben estar enfocados en el desarrollo de servicios rentables para la firma buscando satisfacer las demandas del cliente. Si el objetivo está encaminado a actualizar los servicios existentes, los objetivos van orientados al rendimiento de las nuevas versiones.
- Diseñar la propuesta del nuevo servicio.
- Realizar un análisis de pre factibilidad del nuevo servicio.
- Si se acepta el nuevo servicio, desarrollar un cronograma capacitación a los empleados y ejecutar el programa.
- Establecer un programa de promoción del nuevo servicio que debe incluir una actualización de la página web de la empresa y la oferta del servicio vía email usando la base de datos de clientes actuales y pasados.

El proceso de Investigación y desarrollo termina cuando el servicio propuesto está listo para su prestación. El entregable es un manual de procedimiento de

los procesos que implican la ejecución del proyecto. Este proceso es la entrada para los procesos operativos

4.3.2 (O-4) Proceso Gestión del Alcance

El alcance en la auditoría es la correcta identificación y planeación de los procedimientos de auditoría necesarios para cubrir los riesgos inherentes, de control y de detección que toda empresa cliente posee, esto con el fin de dar una opinión razonable a los estados financieros. Depende del Juicio del Auditor. El proceso está detallado en el Anexo 2 Manual de procedimientos de Gestión del Alcance.

La gestión en si del alcance comprende varias actividades, éstas se detallan en el diagrama de flujo Figura 62 a continuación de proceso de gestión del alcance.

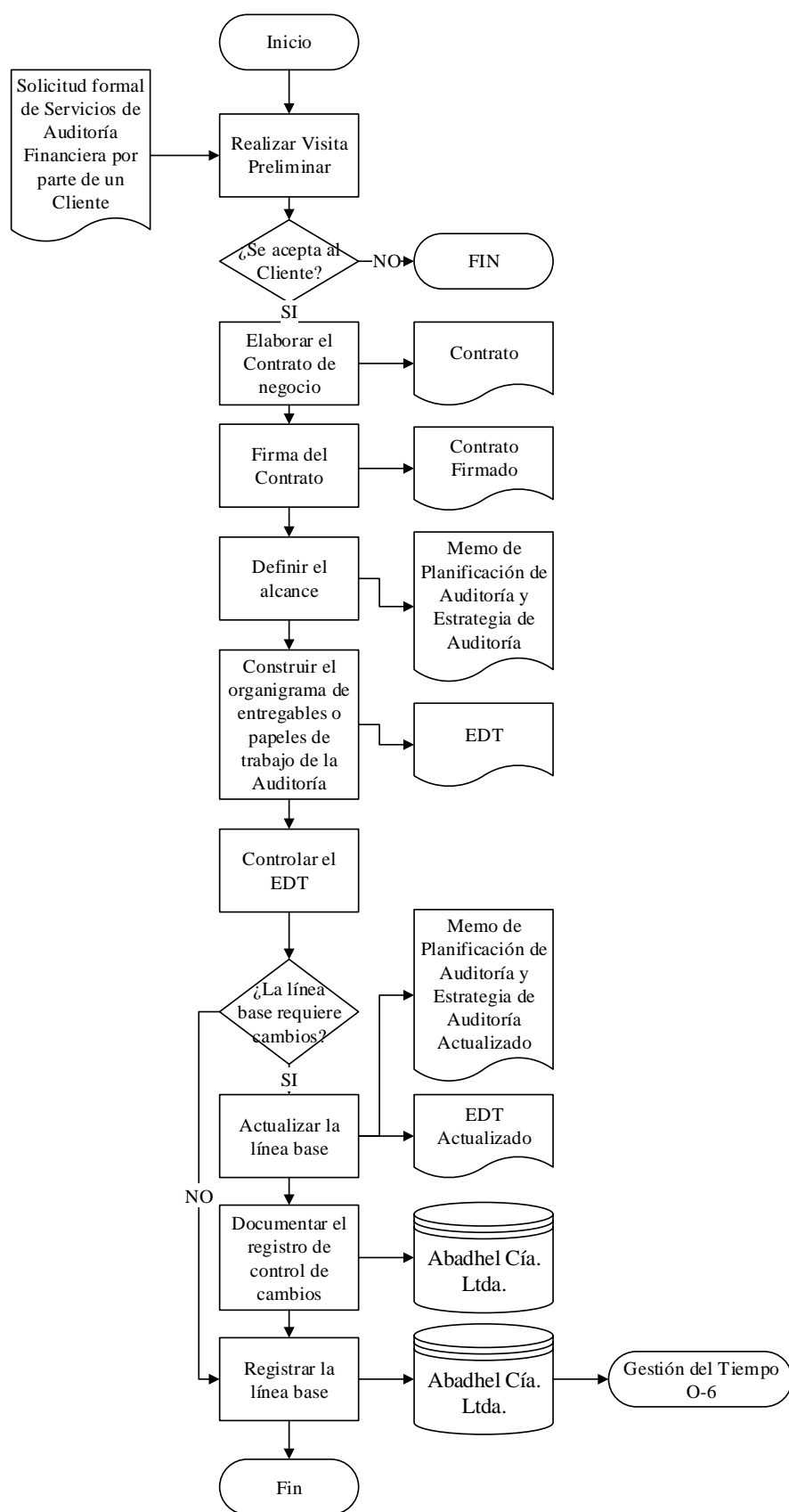


Figura 62. Diagrama de Flujo del Proceso de Control de Cambios

Fuente: Abadhel Cía. Ltda. (2016)

Descripción del Proceso O-4 Gestión del Alcance del Proyecto

El objetivo del proyecto es definir, planificar y controlar los procedimientos de auditoría considerados como necesarios para cumplir el objetivo de la auditoría financiera externa cumpliendo con los requisitos de las Normas Internacionales de Auditoría. El Encargado de del proceso es el Director de Proyecto. El proceso consta de subprocesos y actividades que se describen a continuación.

El proceso empieza con una solicitud de servicios de Auditoría de un cliente donde se cuadra una cita para la visita preliminar o Fase 1. El director de proyecto, en base a la información obtenida en la visita, decide si acepta o no el trabajo. Si se acepta el trabajo se elabora el contrato laboral y se prosigue a la respectiva firma de ambas partes. A partir de aquí se generan los siguientes subprocesos.

Definir el Alcance

La línea base propuesta basada en el PMBOK consta de dos elementos, el enunciado del alcance y el EDT o estructura de desglose del trabajo. Al ser una línea base solo se pueden modificar a través de procedimientos formales de control de cambios.

El término “alcance de una auditoría” se refiere a los procedimientos de auditoría que a juicio del auditor y con base en las NIA, se consideran

apropiados en las circunstancias para lograr el objetivo de la auditoría. (Arens, 1996).

En base a este análisis se realizó, con ayuda de la gerencia de la empresa de estudio, dos formatos para definir el alcance de la empresa buscado obtener como piden las buenas prácticas del PMBOK una descripción a detalle del alcance del proyecto, también los entregables principales y esto acompañado con los procedimientos que se consideran apropiados para poder emitir un juicio profesional de razonabilidad financiera, esto a juicio del auditor. Cabe recalcar que el alcance será diferente para cada cliente. El formato para definir el alcance está conformado por el anexo 3 Memo de Planificación y por el anexo 4 Estrategia de Planificación.

A través de una reunión entre el Director de Proyecto y el Auditor designado para el cliente se procede al llenado del Anexo 3 y Anexo 4 en base a la información adquirida en la visita inicial o en la experiencia adquirida de años pasados usando conocimientos técnicos. (Juicio de Expertos).

Crear la Estructura de detallada de Desglose de Trabajo (EDT)

El EDT o estructura de desglose de trabajo es la descomposición jerárquica del alcance del trabajo a realizar, divide el proyecto en menores componentes para facilitar la planificación del proyecto. Cada nivel descendente representa una definición cada vez más detallada del proyecto. El nivel más bajo de descomposición se denomina paquete de trabajo. El EDT en si es una resumen de entregables y el orden como se presentan no significa necesariamente el orden de realización. Al ser la auditoria un análisis técnico

integral, los entregables o paquetes de trabajo son los denominados papeles de trabajo de la auditoria que son registros principales de la medida de los procedimientos aplicados y de la evidencia reunida durante la auditor (Whittington, 2000).

Cada procedimiento que el personal de la firma realiza tiene como sustento un papel de trabajo la mayoría elaborado por la misma firma, y están diseñados en el programa Microsoft Excel. En el caso que existiera alguna acusación de negligencia, los papeles de trabajo serán un factor importante para rechazar o sustentar dicha acusación.

El EDT propuesto se elaboró junto con personal de la empresa de estudio y representa el alcance de una auditoria de un cliente estándar de la firma, sin embargo el EDT no siempre va a ser el mismo porque el alcance de una auditoria varía de acuerdo a la empresa cliente y no siempre se van a presentar todos los paquetes de trabajo que muestra el diagrama.

Este programa es tentativo, sin embargo podría exigir modificaciones frecuentes a medida que avanza la auditoría. El anexo 5 muestra el EDT de un cliente estándar de la firma.

Controlar el Alcance

Controla el alcance implica revisar que se estén realizando los entregables definidos en el EDT, ni más ni menos. En el caso que se requiera un cambio, ya sea eliminación o ampliación de procedimientos de auditoría se recomienda el uso de un formato de control de cambios. El PMBOK menciona que uno de los factores de fracaso de los proyectos es la corrupción

de las líneas bases, es decir los cambios repentinos sin pasar por un proceso de control de cambios que quede registrado para futuro seguimiento. El análisis de la auditoría implica cambios inevitables a medida que se desarrolla la misma. Las buenas prácticas sugieren proponer un modelo de control de cambios. El Anexo 6 es el formato que se utilizará para la empresa de estudio para control de cambios. Si efectivamente hubiera cambios se actualiza los anexos 3 y 4.

El proceso concluye con el registro de los documentos generados durante el proceso. Los indicadores del proceso se explican en el Anexo 2.

4.3.3 (O-5) Proceso de Gestión de Interesados

La identificación de todos los interesados es clave para que un proyecto sea exitoso. Se consideró en el diseño de la Gestión de Proyectos. De los procesos del área de conocimiento de interesados del PMBOK se tomaron algunos para el diseño que se presenta en siguiente manual de procedimientos del proceso de gestión de Interesados. El diagrama de procesos de se muestra en la Figura 63.

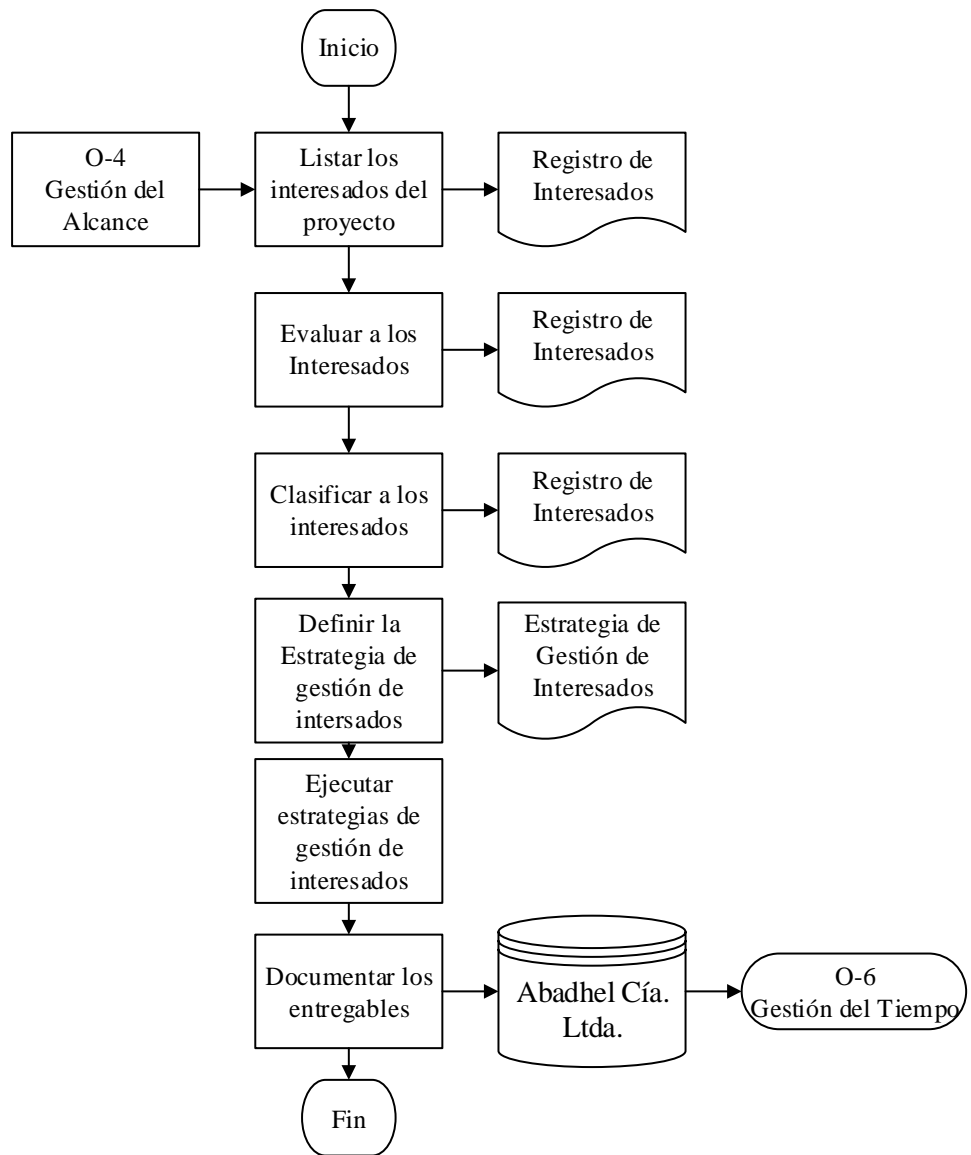


Figura 63. Diagrama de Flujo del Proceso de Gestión de Interesados

Fuente: Abadhel Cía. Ltda. (2016)

El propósito del proceso es identificar a los interesados del proyecto y calificar el interés y la influencia que acaparan dentro de la auditoría externa para diseñar una estrategia de gestión de interesados para cada proyecto de Auditoría. El proceso más detallado se puede observar en el Anexo 7. Manual de procedimiento del proceso de Gestión de Interesados.

El proceso consta de las siguientes actividades descritas a continuación.

Identificar a los Interesados

La auditoría tiene ciertos interesados ya implícitos y otros que requieren de una investigación. Estos interesados externos se averiguan en el proceso de O-4 gestión del Alcance. Esta información debe ser registrada en el Anexo 8. Registro de Interesados.

Después se evalúa y clasifica a los interesados utilizando la Figura 64. Este es un concepto propuesto por el PMBOK para planificar una estrategia para gestionar los interesados de un proyecto.

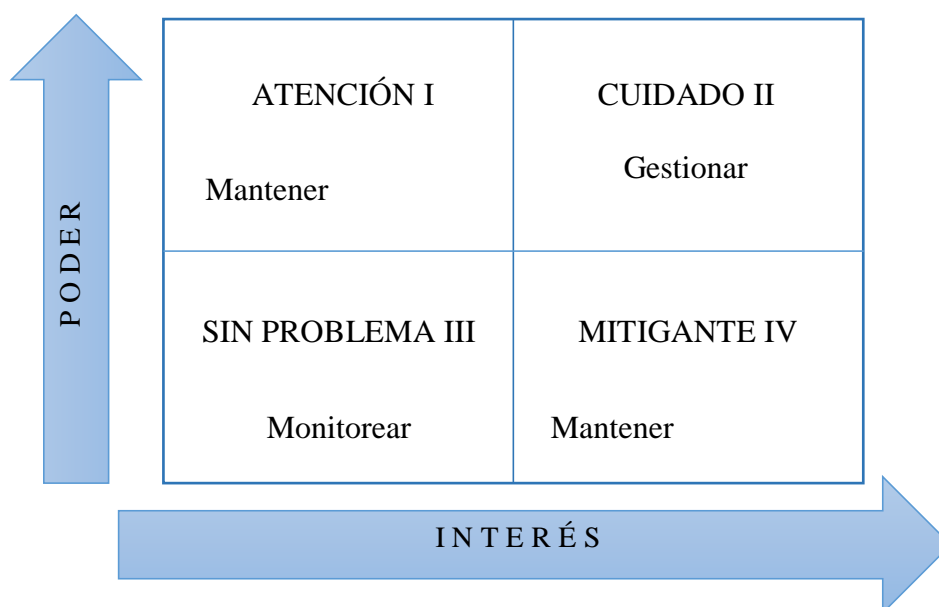


Figura 64. Gráfico de Análisis y Estrategia de Interesados del proyecto de Auditoría

Fuente: Project Management Institute (2013)

Estrategia de Interesados

A partir de esta evaluación y clasificación se desarrolla una estrategia de gestión de interesados usando el Anexo. 9.

El proceso concluye con el registro de los documentos generados durante el proceso. Los indicadores del proceso se explican en el Anexo 7.

4.3.4 (O-6) Proceso de Gestión de Tiempo

La implementación de un proceso de gestión de tiempo brinda la posibilidad de que la empresa de estudio pueda establecer plazos realistas para la ejecución de actividades, brindara un panorama amplio de las fases y tareas que se llevaran a cabo, definirá los tiempos previstos, podrá dar seguimiento de cumplimiento de actividades y será una herramienta de comunicación eficaz. El proceso de gestión del tiempo se detalla en el siguiente diagrama de flujo Figura 65.

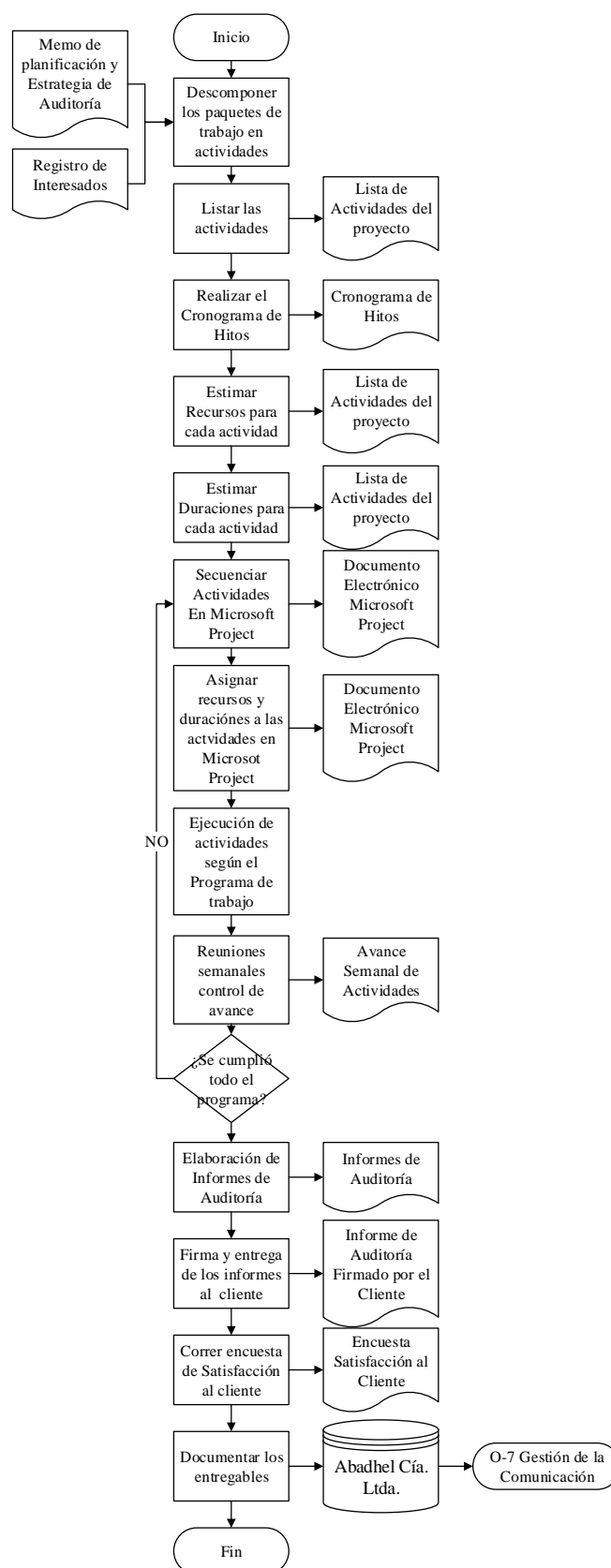


Figura 65. Diagrama de Flujo del Proceso de la Gestión de Cronograma

Fuente: Abadhel Cía. Ltda. (2016)

El proceso de Gestión de Tiempo está enfocado a la ejecución y control de los procedimientos de auditoría que fueron planificados en el proceso O-4 Gestión del Alcance y se puede observar a detalle dentro del Anexo 10. El propósito del proceso es el de establecer procedimientos y documentación para la respectiva ejecución y control del cronograma del proyecto de Auditoría Financiera Externa de la empresa cumpliendo con los requisitos de las Normas Internacionales de Auditoría. Las actividades del proceso se describen a continuación.

Definir las Actividades

- Usando el EDT se procede a descomponer los paquetes de trabajo en actividades.
- Usando la Anexo 11 Lista de Actividades se procede a listar las actividades de acuerdo al procedimiento de auditoría.
- Realizar el cronograma de hitos en base al anexo 12 Lista de Hitos.

Estimar recursos

- Planificar la asignación de recursos para cada actividad y actualizar el Anexo 11 lista de Actividades para que quede documentado el procedimiento de cada cliente. Se realiza durante una reunión de gestión.
- Asignar recursos dentro del Microsoft Project

Estimar Duración de las Actividades

- Usando el Anexo 11 Lista de Actividades se asigna las horas a cada actividad. La estimación es análoga en base a información histórica y experiencias adquiridas de años anteriores. Se planifica una reunión con PM y Auditor asignado.

Secuenciar las Actividades

- De acuerdo a la planificación secuenciar actividades en Microsoft Project.
- Usar la técnica de Diagrama de barras que se genera en el software Microsoft Project.
- Utilizar la aplicación del método de la Ruta Crítica generado en el Software Microsoft Project.
- Registrar el Cronograma definitivo

Desarrollo del Programa

- Ejecutar el proyecto de acuerdo al cronograma establecido

Controlar el Cronograma

- Reuniones semanales de control de avance
- Revisión de Anexo 13. Avance Semanal de Actividades
- Si no se cumplió el cronograma se reprograman las actividades para la siguiente semana, se actualiza el Cronograma en Microsoft Project.

Entrega y Firma de Informes

- De acuerdo a la planificación de las comunicaciones, se entregan los informes de auditoría para la respectiva firma en formato impreso y en digital. Se pide un informe firmado por el cliente para el archivo de la Firma.

Post Venta

- Se emite la encuesta de satisfacción del cliente en formato digital en forma de check list.
- Tabulación de Encuestas

El proceso finaliza con el registro de todos los documentos que se generaron durante el proceso en espacio asignado para cada cliente dentro de la memoria interna de la empresa.

4.3.7 (O-7) Proceso de Gestión de la Comunicación

El objetivo del proceso es evitar fallas en la comunicación tanto con empleados de la empresa y peor aún con el cliente, este tipo de percances afectan notablemente al proyecto y la relación con el cliente. El proceso busca conseguir una comunicación efectiva entre las partes, la información debe fluir de manera oportuna y apropiada, a las personas adecuadas y en el tiempo requerido. Información oportuna se refiere a que debe ser concisa, precisa y en

el tiempo perfecto. Cada cliente tiene su propia cultura organizacional y el auditor debe someterse a la forma en que se llevan las cosas internamente en la empresa. Con base en esta entrada se analiza la forma, el medio, el tipo y el destinatario de la información pensando o enfocándose en el cliente.

El proceso de gestión de Comunicación se detalla en el siguiente diagrama de procesos Figura 66.

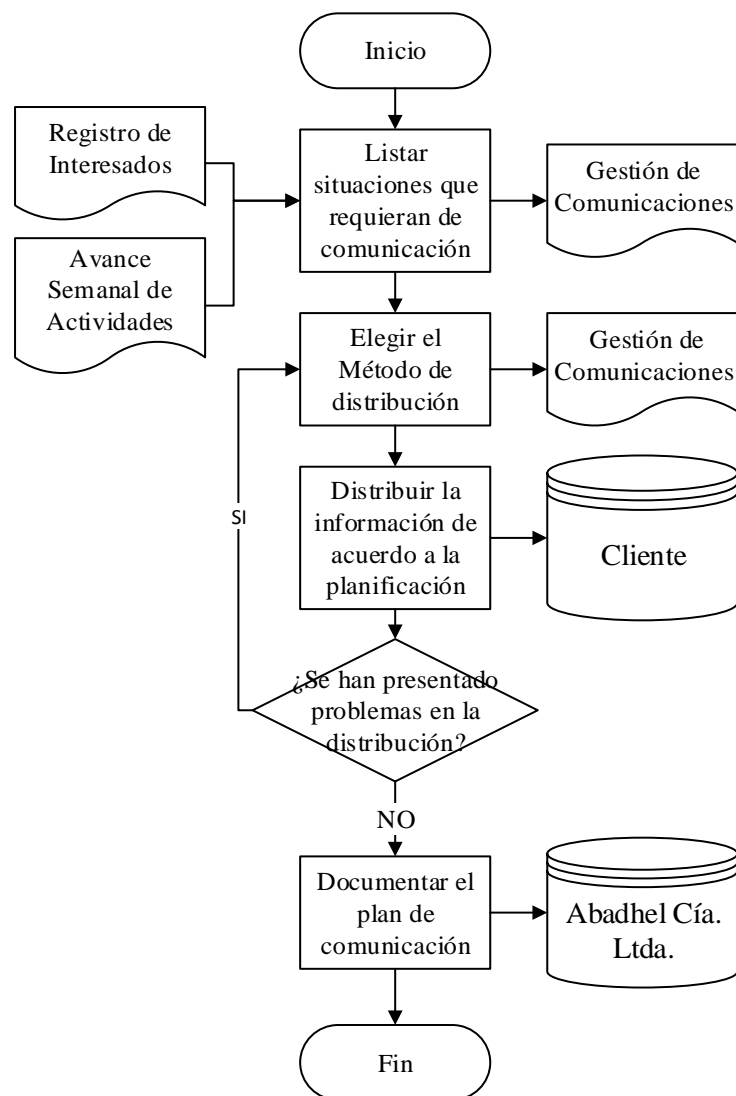


Figura 66. Diagrama de Flujo del Proceso de la Gestión de Comunicaciones.

Fuente: Abadhel Cía. Ltda. (2016)

Descripción del Proceso O-7 Gestión de las Comunicaciones

El propósito del proceso es el de determinar las necesidades de información para el proyecto de la auditoría financiera externa de cada cliente de la Firma. Es necesario definir los métodos de comunicación que la firma está acostumbrada a utilizar y es de aprobación de los clientes. Una herramienta de distribución de la información del PMBOK adaptada para el caso de estudio se utilizará para la planificación y posterior ejecución de la distribución de información, esta se muestra en la Figura 67.

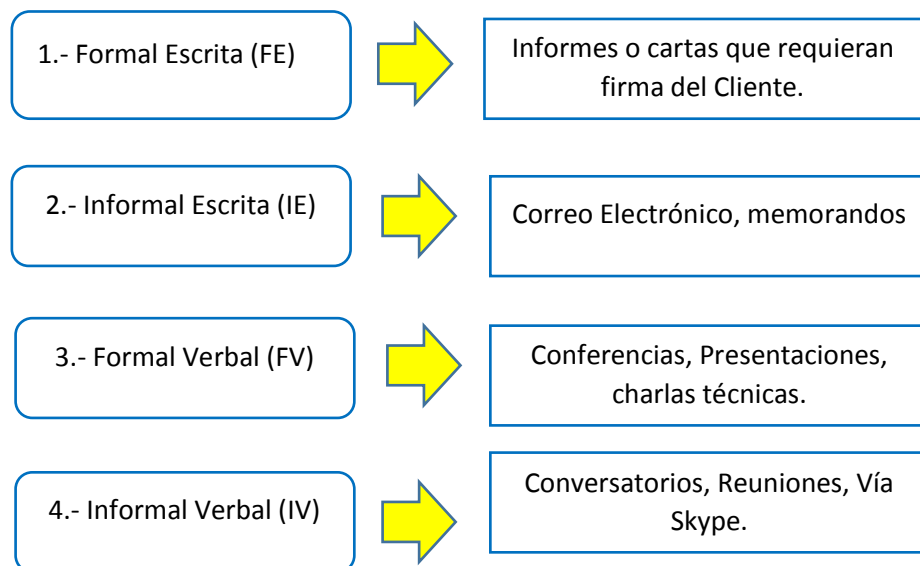


Figura 67. Distribución de la Información

Fuente: Project Management Institute (2013)

Las actividades del proceso de gestión de comunicaciones se describen a continuación. En el Anexo 14. Manual de Procedimiento de Gestión de las comunicaciones se detalla de mejor manera el proceso.

Distribución de la Información

- Definir las situaciones en las que la firma debe comunicarse con la empresa cliente. Listar estas actividades Anexo 15 Gestión de Comunicaciones. Por lo general la información que se comunica es la misma para todo tipo de cliente sin embargo el método cambia ya que cada empresa tiene su propia cultura organizacional.
- Elegir el Método de distribución de la información utilizando la Figura 67 Distribución de la información en base a la planificación.

4.3.6 (A-8) Proceso de Gestión de Recursos Humanos

El proceso está enfocado a mejorar el procedimiento de distribución de recurso humano para los diferentes proyectos de la firma así como para la documentación de los roles y responsabilidades de los auditores frente a cada cliente. Se ha considerado una valoración de rendimiento de cada miembro de trabajo de Abadhel Cía. Ltda. con el fin de mejorar su rendimiento constantemente. Para el PMBOK es importante designar un equipo de gestión de proyectos e incorporarlo a su estructura organizacional como se expresa en la Figura 68.

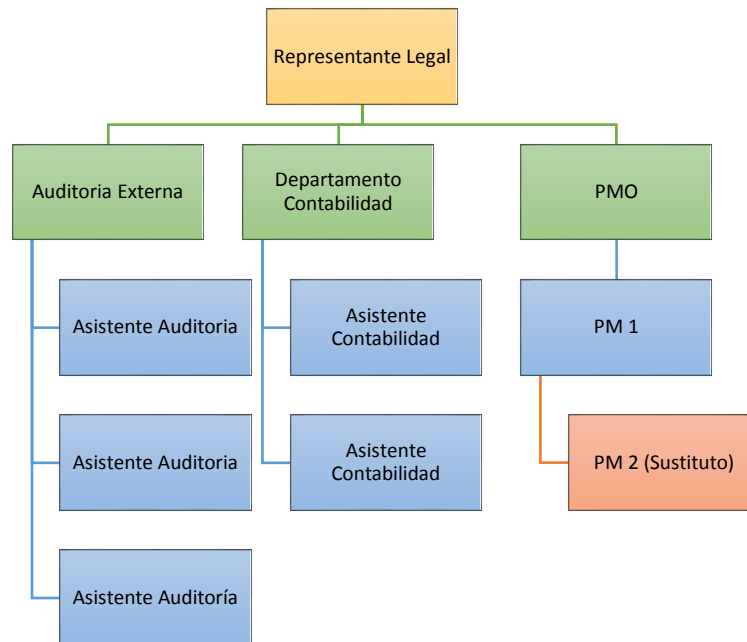


Figura 68. Organigrama Abadhel Cía. Ltda. Adaptado a la gestión de Proyectos

Fuente: Abadhel Cía. Ltda. (2016)

El organigrama actualizado muestra los integrantes del equipo de gestión del proyecto denominado como PMO y el equipo del proyecto. El organigrama representa la base para el desarrollo del proceso de gestión de Recursos Humanos que se muestra a continuación representado por el Diagrama de Flujo Figura 69.

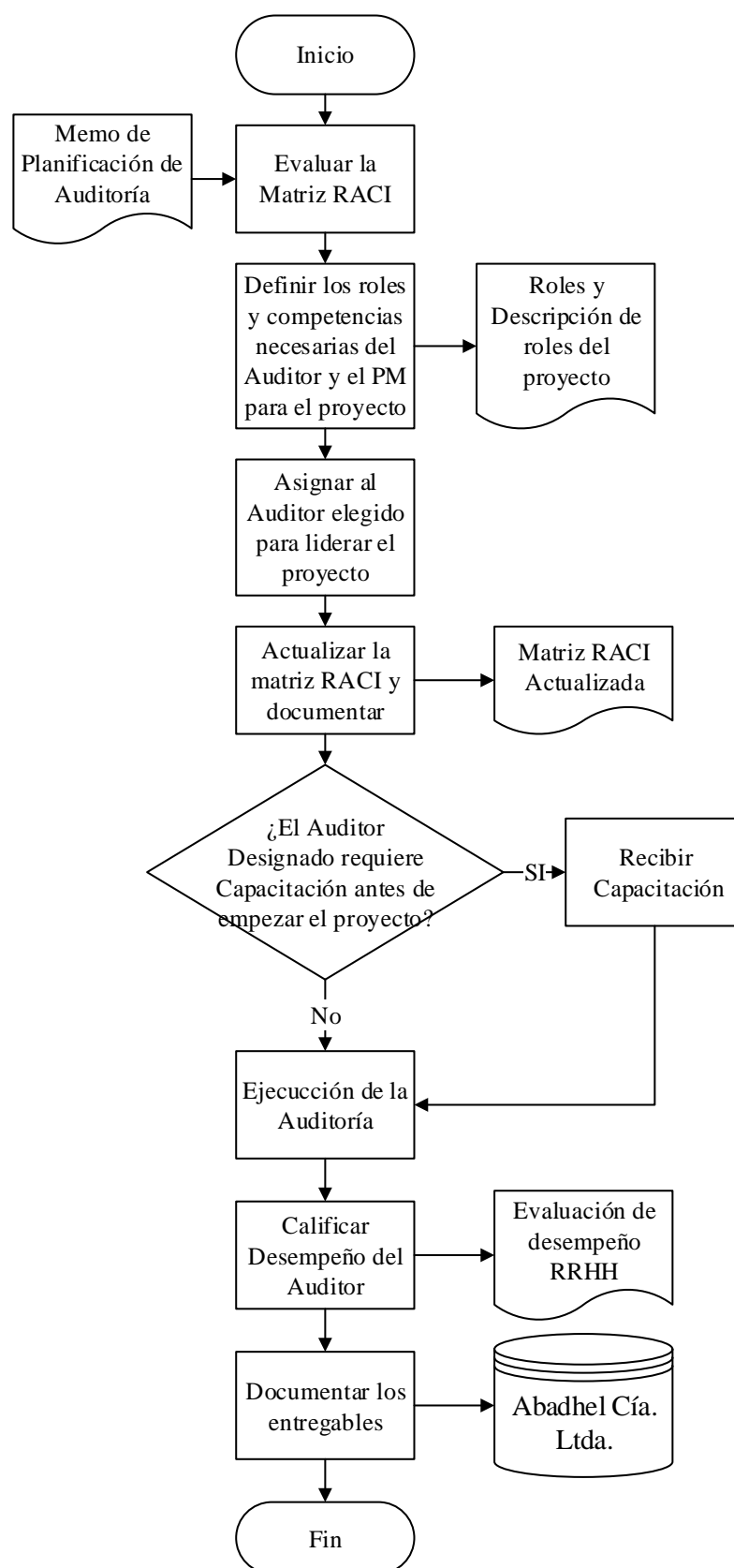


Figura 69. Diagrama de Flujo del Proceso de Gestión de Recursos Humanos

Fuente: Abadhel Cía. Ltda. (2016)

Descripción del proceso de A-8 Gestión de Recursos Humanos

El proceso busca Identificar y documentar los roles, responsabilidades, herramientas requeridas y desempeño del Talento humano necesario para cada proyecto de auditoría financiera externa de la empresa de estudio. El proceso es realizado por el Director del Proyecto. El proceso tiene las siguientes subprocesos con sus respectivas actividades.

Planificar la gestión de RRHH

- El proceso de entrada es la Gestión del Alcance, donde se analiza la cantidad de auditores que se asignan en relación a la carga de trabajo que implica el cliente. Usando el anexo 3 matriz RACI, se evalúa la carga laboral de cada auditor. Esta matriz busca dar un panorama amplio y documentar la persona responsable del procedimiento, la persona a quién se le rindió cuentas, la persona a quién se le consultó y la persona a quien se le informó.
- Después se definen los roles y competencias necesarias del auditor y del Director para cada proyecto, se realiza mediante el anexo 4 Descripción de Roles y Competencias.
- Elegir al Auditor que se va encargar del cliente, actualizar la matriz RACI y documentarla.

Desarrollo del equipo de trabajo

- Evaluar si es necesaria algún tipo de capacitación para el Auditor Asignado para poder desarrollar la auditoría del cliente. Planificar la fecha de ejecución de la Capacitación y ejecutarla.

Valoración de rendimiento del Equipo

- Usando el Anexo 5 Evaluación de desempeño RRHH calificar el desempeño del auditor. El indicador del desempeño se explica a detalle en el Anexo 1.

El proceso se cierra con el registro respectivo de los documentos generados durante el proceso. El lugar de almacenamiento es en el disco interno donde cada cliente tiene su carpeta. Al final del año se realiza un respaldo general dentro de una memoria externa.

El diseño de los cinco procesos está enfocados en atacar y resolver las principales causas del problema de gestión actual de la empresa Abadhel Cía. Ltda. Siempre pensando en un mejoramiento continuo y aplicando los fundamentos dictados en la Guía del PMBOK en su Quinta Versión propuesta por el Project Management Institute. El enfoque administrativo de Abadhel Cía. Ltda. estará cimentado en la administración por procesos basados en los conocimientos del PMBOK en su quinta edición.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.2 CONCLUSIONES

- El servicio de Rentas Internas junto con la Superintendencia de Compañías son los organismos de control más influyentes para el sector de la empresa de estudio. Las firmas deben gestionar sus actividades en base a las resoluciones emitidas por dichos entes de control sean beneficiosas o no. La resolución No. SCVS-INC-DNCDN-2016-011 emitida el 11 de noviembre de 2016 por la Superintendencia de Compañías se presenta como una oportunidad para la empresa.
- El sector de empresas dedicadas a la auditoría externa se ve afectado por las amenazas de entradas de nuevos competidores ya que no es ni legal ni económicamente difícil el ingreso al mercado de nuevas firmas auditoras.
- El análisis interno de la empresa arroja resultados por un lado negativos que se han identificado en las debilidades en la matriz FODA sin embargo presenta un gran número de fortalezas para hacer frente a los problemas, lo que representa oportunidades de mejora.
- El PMBOK no significa que el conocimiento descrito deba aplicarse siempre de la misma manera en todos los proyectos, la organización es la encargada de establecer lo que es apropiado y funcional. El PMBOK dice él debe pero la empresa define el cómo implementarlo.
- Así mismo el PMBOK es una guía de buenas prácticas generalmente reconocidas, que significa que los conocimientos y prácticas descritos son aplicables para cualquier tipo de proyecto y es perfectamente compatible con la empresa de estudio.

- La propuesta de mejoramiento de gestión de Abadhel Cía. Ltda. en base a la Guía del PMBOK esta en capacidad de resolver el problema de gestión actual de la firma e incluso representa una oportunidad de progreso paulatino ya que la estructura de PMBOK tiene un enfoque encauzado a procesos y al denominado ciclo Deming de mejora continua. Además desarrolla conceptos de gestión de procesos encapsulados en áreas de conocimiento que están afectando el modelo actual de administración del caso de estudio y que requieren mejoramiento urgente.
- Todos los procesos propuestos están contruidos en función del cliente y en función de lo que implica el trabajo de la Auditoría Financiera sin perder los requisitos de honestidad, confiabilidad, integridad y calidad que exige el trabajo del Auditor Independiente.
- La propuesta de mejoramiento de gestión de Abadhel Cía. Ltda. esta cimentada en el direccionamiento estratégico que la gerencia busca cumplir en los próximos tres años.
- El diseño de los procesos de mejora de la empresa está enfocado solamente a los procesos operativos. Sin embargo a medida que la investigación fue avanzado se concluyó que es necesario el mejoramiento de los procesos estratégicos y de apoyo.

5.3 RECOMENDACIONES

- La empresa debería implementar el modelo de gestión basado en PMBOK por los beneficios que significa la implantación y por la adaptabilidad y flexibilidad de la propuesta.

- Se recomienda desarrollar la propuesta ya que incrementaría la eficiencia en la gestión y permitiría el crecimiento de la cartera de clientes aprovechando la resolución No. SCVS-INC-DNCDN-2016-011 de la Superintendencia de Compañías que obliga a partir de noviembre del año 2016, a contratar auditoría externa a compañías cuyo montos de activos excedan ya no los US\$ 1,000.000,00 si no ahora los US\$500.000,00. Evaluar la posibilidad de incrementar el número de colaboradores.
- Una empresa enfocada a proyectos requiere de capacitación y tiempo de acople, se recomienda desarrollar programas de capacitación a todo el personal de la empresa con el objetivo de capacitarlos y empoderarlos con el nuevo modelo de gestión.
- Se recomienda llevar con precaución la evaluación de desempeño en el proceso de gestión de recurso humano ya que podría convertirse en un factor de negativo para la fuerza laboral de la empresa.
- Se recomienda aplicar las buenas prácticas del PMBOK en procesos para la gestión de las actividades del *outsourcing* contable que la empresa lleva de manera paralela y que no está incluida en la investigación ni en la propuesta presentada.
- Se recomienda realizar una propuesta de mejoramiento de los procesos estratégicos de la empresa que no formaron parte de la propuesta del presente trabajo de titulación.

6. BIBLIOGRAFIA

- Abadhel Cia.Ltda. (2016). *Abadhel*. Obtenido de <http://www.abadhel.com/>
- Alonso, G. (2008). *Marketing de servicios: reinterpretando la cadena de valor*. Obtenido de http://www.palermo.edu/economicas/pdf_economicas/business_paralela/review/marketing_servicios.pdf
- Amaud Allen David B. & Gorgeon. (2008). *Las cinco fuerzas como herramienta analítica*. Obtenido de <http://openmultimedia.ie.edu/openproducts/5fuerzas/5fuerzas/pdf/total.pdf>
- Arens, A. (1996). *Auditoría Un Enfoque Integral*. Mexico: Prentice Hall.
- Banco central del Ecuador. (2016). *Banco central del Ecuador*, . Obtenido de Banco central del Ecuador, : http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion
- Banco Central del Ecuador. (2016). *Tasa de interés*. Obtenido de http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inversionextranjera
- Carrasco, J. B. (2005). *Gestión de Procesos (Con Responsabilidad Social) Desde la mejora hasta el rediseño*. Santiago de Chile: Evolución S.A.
- censos, I. N. (2016). *INEC*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2016/Inflaci%C3%B3nNoviembre2016/Presentacion_IPC%20oficial_noviembre16.pdf
- Club planeta. (2016). *Inflación*. Obtenido de <http://www.economia.com.mx/inflacion.htm>
- Diario el universo. (2016). *Economía del Ecuador caerá 4.5% este 2016, según el FMI*. Obtenido de <http://www.eluniverso.com/noticias/2016/04/12/nota/5520138/economia-ecuador-caera-45-este-2016-segun-fmi>
- Dominguez Ignacio, L. (2016). *Expansión*. Obtenido de Editorial Información Económica S.L.: <http://www.expansion.com/diccionario-economico/tipo-de-cambio.html>
- Gonzáles, X., Jaumandreu, J., & Pazó, C. (1999). *Impacto de las subvenciones en las decisiones de I+D*. Madrid: Fundación Empresa Pública.
- Guia del PMBOK. (2004). *Guía de los fundamentos de la dirección de proyectos*. EE.UU: Project Management Institute.

- La gran enciclopedia de la economía. (2009). *La gran enciclopedia de la economía*. Obtenido de La gran enciclopedia de la economía:
<http://www.economia48.com/spa/d/tasa-de-crecimiento-economico/tasa-de-crecimiento-economico.htm>
- Ley de Consultoría, Y. C. (2004). *Ley de consultoría*. Obtenido de
<http://www.superley.ec/superley/Legislacion/DERECHO%20SOCIAL/Ley%20de%20Consultor%EDa.htm>
- Lledó Pablo. (2013). *Director de proyectos*. Canadá: Victoria Bc.
- Majluf, A. H. (1993). *Gestión de Empresas con una visión estratégica*. Santiago de Chile: Universitaria.
- Porter Michael. (1987). *Ventaja competitiva*. México: Continental S.A.
- Press, W. (2014). *Ruta critica*. Obtenido de
<https://erods.files.wordpress.com/2012/02/ruta-critica.pdf>
- Project Management Institute, I. (2013). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK) Quinta Edición*. Pensilvania: PMI Publications.
- Ruiz Amanda, G. (2011). *Empresas Familiares en Ecuador*. Obtenido de
http://www.espae.espol.edu.ec/images/documentos/publicaciones/publicaciones_medios/empresasfamiliares.pdf
- Superintendencia de Compañías. (2013). *Instructivo para obtener calificación de registro de interventores*. Obtenido de
http://appscvs.supercias.gob.ec/guiasUsuarios/images/guias/obt_cert_ext/instructivo_obtener_calificacion_registro_interventores.pdf
- SuperintendenciadeCompañías. (2013). *RESOLUCION No. ADM-10-002*. Obtenido de http://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/lotaip/1a.pdf
- Telégrafo, D. (17 de Mayo de 2016). *www.eltelegrafo.com*. Obtenido de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/en-ecuador-el-90-de-la-composicion-empresarial-tiene-origen-familiar>
- Universo, D. E. (2015). *El universo*. Obtenido de El universo:
<http://www.eluniverso.com/noticias/2015/01/04/nota/4396261/petroleo-cae-complica-economia-este-2015>
- Whittington, O. R. (2000). *Auditoría Un Enfoque Integral*. Bogotá: McGraw-Hill.

7. ANEXOS

Anexo 1. Tasa de crecimiento de la economía

Table A4. Emerging Market and Developing Economies: Real GDP (continued)
(Annual percent change)

	Average	Projections										
	1998-2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2021
Latin America and the Caribbean	3.1	3.9	-1.2	6.1	4.9	3.2	3.8	1.3	-0.1	-0.5	1.5	2.8
Antigua and Barbuda	4.6	1.5	-10.7	-8.5	-1.9	3.6	1.5	4.2	2.2	2.0	2.4	2.7
Argentina ^a	2.5	3.1	0.1	9.5	8.4	0.8	2.9	0.5	1.2	-1.0	2.8	2.9
The Bahamas	2.8	-2.3	-4.2	1.5	0.6	2.2	0.0	1.0	0.5	1.5	1.5	1.5
Barbados	2.2	0.4	-4.0	0.3	0.8	0.3	0.0	0.2	0.5	2.1	2.3	2.0
Belize	5.7	3.2	0.7	3.3	2.1	3.8	1.5	3.6	1.5	2.5	2.7	2.0
Bolivia	3.3	6.1	3.4	4.1	5.2	5.1	6.8	5.5	4.8	3.8	3.5	3.5
Brazil	3.0	5.1	-0.1	7.5	3.9	1.9	3.0	0.1	-3.8	-3.8	0.0	2.0
Chile	4.0	3.2	-1.1	5.7	5.8	5.5	4.0	1.8	2.1	1.5	2.1	3.4
Colombia	3.1	3.5	1.7	4.0	6.6	4.0	4.9	4.4	3.1	2.5	3.0	4.0
Costa Rica	5.5	2.7	-1.0	5.0	4.5	5.2	1.8	3.0	3.7	4.2	4.2	4.0
Dominica	2.4	7.1	-1.2	0.7	-0.1	-1.3	0.6	3.9	-4.3	4.9	3.5	1.7
Dominican Republic	5.6	3.1	0.9	8.3	2.8	2.6	4.8	7.3	7.0	5.4	4.5	4.5
Ecuador	3.0	6.4	0.6	3.5	7.9	5.6	4.6	3.7	0.0	-4.5	-4.3	1.0
El Salvador	2.9	1.3	-3.1	1.4	2.2	1.9	1.8	2.0	2.4	2.5	2.6	2.0
Grenada	4.8	0.9	-6.6	-0.5	0.8	-1.2	2.4	5.7	4.6	3.0	2.5	2.5
Guatemala	3.8	3.3	0.5	2.9	4.2	3.0	3.7	4.2	4.0	4.0	3.9	4.0
Guyana	1.4	2.0	3.3	4.4	5.4	4.8	5.2	3.8	3.0	3.4	3.5	3.3
Haiti	0.9	0.8	3.1	-5.5	5.5	2.9	4.2	2.7	1.0	2.3	3.3	3.5
Honduras	4.4	4.2	-2.4	3.7	3.8	4.1	2.8	3.1	3.6	3.5	3.7	4.0
Jamaica	1.3	-0.8	-3.4	-1.5	1.4	-0.5	0.2	0.5	1.1	2.2	2.5	2.7
Mexico	2.9	1.4	-4.7	5.1	4.0	4.0	1.3	2.3	2.5	2.4	2.6	3.1
Nicaragua	4.0	2.9	-2.8	3.2	6.2	5.1	4.5	4.7	4.5	4.5	4.3	4.0
Panama	5.6	8.6	1.6	5.8	11.8	9.2	6.6	6.1	5.8	6.1	6.4	6.0
Paraguay	1.6	6.4	-4.0	13.1	4.3	-1.2	14.0	4.7	3.0	2.9	3.2	4.0
Peru	4.1	9.1	1.0	8.5	6.5	6.0	5.9	2.4	3.3	3.7	4.1	3.5
St. Kitts and Nevis	3.5	3.4	-3.8	-3.8	-1.9	-0.9	6.2	6.1	6.6	4.7	2.8	2.5
St. Lucia	2.5	2.8	-0.5	-1.7	0.7	-1.1	0.1	0.5	1.6	1.4	1.9	2.1
St. Vincent and the Grenadines	4.0	-0.5	-2.0	-2.3	0.2	1.3	2.3	-0.2	1.6	2.2	3.1	3.1
Suriname	3.9	4.1	3.0	5.1	5.3	3.1	2.8	1.8	0.1	-2.0	2.5	3.0
Trinidad and Tobago	8.2	3.4	-4.4	3.3	-0.3	1.3	2.3	-1.0	-1.8	-1.1	1.8	1.3
Uruguay	1.2	7.2	4.2	7.8	5.2	3.3	5.1	3.5	1.5	1.4	2.6	3.1
Venezuela	2.9	5.3	-3.2	-1.5	4.2	5.6	1.3	-3.9	-5.7	-8.0	-4.5	0.0
Middle East, North Africa, Afghanistan, and Pakistan	5.3	4.8	1.5	4.9	4.5	5.8	2.3	2.8	2.5	3.1	3.5	3.8

Fuente: Diario el Universo (2016)

Anexo 2. Manual de Procedimiento de proceso de Gestión del Alcance

MANUAL DE PROCEDIMIENTO			
PROCESO: Gestión del Alcance del Proyecto		Fecha de Vigencia: 09/01/2017	
Código: O-4	Área de Conocimiento PMBOK: Alcance		Página 1 de 1
OBJETIVO: Definir y Controlar los procedimientos de auditoría considerados como necesarios para cumplir el objetivo de la auditoría financiera externa cumpliendo con los requisitos de las Normas Internacionales de Auditoría.			RESPONSABLE: Directos de Proyecto
ENTRADAS: Factores Ambientales de la empresa Formatos de papeles de trabajo de Auditoría de la Firma Acta de Constitución del proyecto. Información Obtenida de la Evaluación Inicial Clientes nuevos Experiencia Clientes Recurrentes Procedimientos y Papeles de Trabajo		SALIDAS: Línea base del Alcance Documento de Control de Cambios	
PROCESOS DE ENTRADA: Solicitud de Servicio por parte del cliente		PROCESOS DE SALIDA: Proceso de Gestión del Tiempo	
HERRAMIENTAS PMBOK Juicio de expertos (PM) Reuniones Técnica de descomposición a nivel de paquetes de trabajo			
Procedimiento Descriptivo			
No.	Subproceso	Actividades	Grupo de Proceso PMBOK
1	PROCEDIMIENTO: Gestión del Alcance del Proyecto		
1.1	Definir el Alcance	Definir fecha de Visita Preliminar y ejecutarla El primer paso es Definir el alcance Se realiza mediante el llenado del Anexo 3 "Memo de Planificación" y Anexo 4 "Estrategia de Auditoría". A través de una reunión entre el Director de Proyecto y el Auditor designado para el cliente se procede al llenado del Memo de Planificación y estrategia de auditoría en base a la información adquirida en la visita inicial o en la experiencia adquirida de años pasados usando conocimientos técnicos. (Juicio de Expertos).	Planificación
1.2	Crear la Estructura de detallada de Desglose de Trabajo (EDT)	Construir en el organigrama de entregables. Nota: Tomar en cuenta la técnica de descomposición de paquetes de trabajo representada en el Anexo 5 El EDT no define secuencia	Planificación
1.3	Controlar el Alcance	Revisar que se estén realizando los entregables definidos en el EDT, ni más ni menos. Utilizar el Anexo 6 para documentar cambios en el alcance con el fin de evitar la corrupción del alcance. Actualizar Anexos 3 y Nota: Utilizar el Registro de Control de cambios para el proceso de gestión del alcance el siguiente año	Control
REGISTROS: La línea base del alcance se registra en la base de datos de la empresa por cliente y por año.			
SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DEL PROCESO: 1.- Índice Anual de Cambios en el Formato del Anexo 1: mas 50% de clientes sufrieron Cambios en el Formato Anexo 1 se replantea diseño del anexo.			
OBSERVACIONES: Línea base del alcance se refiere al enunciado del alcance y el EDT del proyecto La asignación del auditor encargado para el cliente sale del proceso de Gestión de Recursos Humanos Utilizar el Anexo 6 Control de Cambios para cambios en la línea base del alcance y del tiempo.			

Elaborado por:		Aprobado por:		
Andrés Maldonado		Ing./PM Edison Guamán		
Firma		Firma		
Versión	Fecha	Descripción de los cambios	Elaboró	Aprobó
1.0	02/12/2016	Versión inicial	Andrés Maldonado	Edison Guamán

Fuente: Abadhel Cía. Ltda. (2016)

Anexo 3. Memo de Planificación de Auditoría

Cliente:	Período terminado el:	Referencia:
XXX CIA. LTDA.	31 de diciembre del 2015	

	Responsable	Fecha (dd/mm/aaaa):
Elaboró:		
Revisó:		
Revisó:		
Revisó:		

1. Definición del alcance del trabajo

Normas aplicables

Entregables

Reportes a emitir	Señale con una X
Informe	
CCI	
Informe de Cumplimiento tributario	
Otras	

Otros documentos que requieren firma del Auditor:

Reportes a emitir	Señale con una X
Carta a la Gerencia	X
Informe de cumplimiento tributario	X
Otras	N/A

2. Definición de la estrategia de auditoría

2.1. Equipos que realizarán el trabajo

2.2. Uso de trabajo de terceros

2.4 Participación en otras localidades como apoyo a la oficina principal que realice el servicio.

3. Identificación y evaluación de los riesgos de error material mediante el entendimiento de la entidad y su entorno

3.1. Negocio de la entidad

- a. Objeto social
- b. Sedes (Incluye oficina principal, plantas, bodegas, etc.)
- c) Estructura legal
- d) Normas generales y específicas de la industria del cliente que le aplican a la organización
- e) Objetivos y estrategias del negocio
- f) Sistemas de información de la entidad
- g) Clientes
- h) Proveedores
- i) Alianzas
- j) Empleados
- k) Inversionistas (accionistas)
- l) Entes relacionados
- m) Productos y Servicios
- n) Actividades de financiación
- o) Litigios y reclamos
- p) Principales políticas y prácticas contables
 - i. Cambios en la aplicación de políticas y prácticas contables.
 - ii. Políticas contables críticas y prácticas contables que pueden tener impacto significativo sobre los estados financieros.
 - iii. Cambios en la estructura de informes financieros.

3.2 Ambiente interno de la organización

- a) Ambiente interno de la organización
 - i. Comparación del modelo actual de control interno contra el modelo COSO.
 - ii. Identificación de factores de fraude
 - iii. Cambios en el ambiente de operación

Fuente: Abadhel Cía. Ltda. (2016)

Anexo 4. Estrategia de Auditoría**Estrategia de Auditoría**

a) Análisis Financiero

i. Análisis de los estados financieros comparativos de los últimos años

--

ii. Análisis de los principales indicadores financieros de los últimos años

--

b) Análisis de indicadores no Financieros

--

c) Consideraciones de la administración de la entidad y del equipo de auditoría que puedan tener impacto sobre la continuidad del negocio.

--

d) Estrategia general de auditoría

--

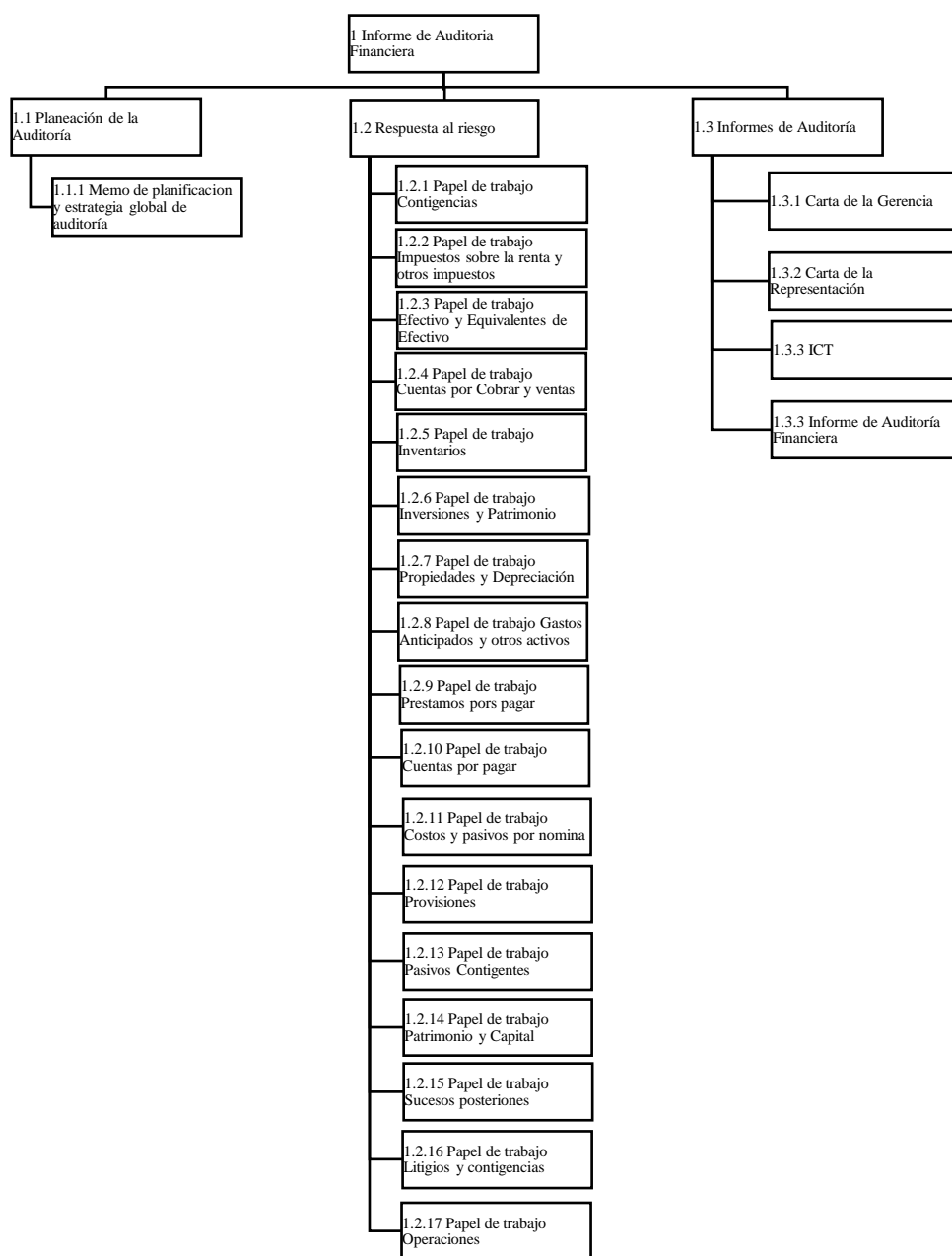
d) Principales pruebas de control

e) principales pruebas sustantiva

e) Cronograma de visitas

Fuente: Abadhel Cía. Ltda. (2016)

Anexo 5. Estructura de Desglose de Trabajo



Fuente: Abadhel Cía. Ltda. (2016)

Anexo 6. Control de Cambios

CONTROL DE REVISION DEL DOCUMENTO

Revisión	Fecha	Descripción de los cambios	Autor

DATOS DE LA SOLICITUD

Fecha de solicitud (dd/mm/aaaa):	Fecha en la cual se elabora la solicitud de cambio
Solicitante:	Nombre y cargo de la persona que solicita el cambio
Descripción del cambio	Lo registra el solicitante.
Tipo de cambio:	Mejora / Nueva funcionalidad / nuevo servicio /
Responsable evaluación impacto:	Nombre del responsable de la evaluación del impacto del cambio solicitado

EVALUACIÓN DEL IMPACTO

Se evalúa el impacto sobre las variables del proyecto

¿Cambio en el alcance?	SI / NO
¿Cambio en tiempo?	SI / NO

Se debe describir en forma detallada las actividades y el tiempo que conlleva cada una de las mismas, para justificar el total del tiempo (en caso de que esa variable se vea afectada)

Actividad	Duración (horas)
Tiempo total	

Actualizar el Cronograma

Firmas de Aprobación
Nombre:
Fecha:

Fuente: Abadhel Cía. Ltda. (2016)

Anexo 7. Manual de Procedimiento de Gestión de Interesados

MANUAL DE PROCEDIMIENTO			
PROCESO: Gestión del Interesados		Fecha de Vigencia: 09/01/2017	
Código: O-5	Área de Conocimiento PMBOK: Interesados		Página 1 de 1
OBJETIVO: Identificar a los interesados del proyecto y calificar el interés y la influencia que acaparan dentro de la auditoría externa para diseñar una estrategia de gestión de interesados para cada proyecto de Auditoría.			RESPONSABLE: Director de Proyecto
ENTRADAS:		SALIDAS:	
Línea Base del Alcance 1 Información Obtenida de Fase la Empresa Factores Ambientales de los Procesos Organizacionales Activos de los Procesos Organizacionales		Registro de Interesados de Estrategia de gestión de Interesados	
PROCESOS DE ENTRADA: Gestión del Alcance		PROCESOS DE SALIDA: Proceso de Gestión de Tiempo	
HERRAMIENTAS PMBOK			
Juicio de expertos (PM)			
Reuniones			
Procedimiento Descriptivo			
No.	Actividad	Descripción	Grupo de Proceso PMBOK
2 PROCEDIMIENTO 2: Gestión de Interesados			
2.1	Identificar a los Interesados	Utilizar el Anexo 8. Registro de Interesados Los Interesados se Identifican en el proceso O-4 Gestión del Alcance y se procede a listarlos dentro el Anexo 8. Evaluar a los interesados mediante criterios definidos en la Figura 64. Clasificar a los interesados de acuerdo a los criterios definidos la Figura 64.	Inicio
No.	Actividad	Descripción	Grupo de Proceso PMBOK
2.2	Diseñar Estrategia de Gestión de Interesados	Usar los criterios definidos en la Figura 64 para planificar una estrategia de gestión. Plasmar dentro del Anexo. 9 Estrategia de Gestión de Interesados, la estrategia definida.	Planificación y Ejecución
REGISTROS:			
Se registra Anexo 8 Registro de Interesados y el Anexo 9 Estrategia de Interesados dentro de la base de datos de cada cliente.			
SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DEL PROCESO:			
Calificación de las estrategias de Interesados al cierre del proyecto. Se evalúa en una reunión conformada por el PM y el Auditor la funcionalidad de la estrategia y se proporciona mejora o se cambia.			
OBSERVACIONES:			
La gestión de Interesados implica toma de decisiones que no complacerán a todos los interesados			
Los interesados internos de la auditoría con los individuos u organizaciones a quienes pueden afectar o ser afectados por el resultado de la Auditoría.			
Los interesados externos se les ha denominado a abogados, bancos, relacionadas, clientes y proveedores de la empresa cliente y que son parte del análisis de Auditoría.			
Elaborado por:		Aprobado por:	
Andrés Maldonado		Ing./PM Edison Guamán	
Firma		Firma	

Versión	Fecha	Descripción de los cambios	Elaboró	Aprobó
1.0	02/12/2016	Versión inicial	Andrés Maldonado	Edison Guamán

Fuente: Abadhel Cía. Ltda. (2016)

Anexo 8. Registro de Interesados

Registro de Interesados											
Cliente:				Fecha de creación: (dd/mm/aa):							
Fecha de Actualización (dd/mm/aa):											
IDENTIFICACIÓN				EVALUACIÓN			CLASIFICACION				
ID.	Nombre	Rol en el proyecto	Información de contacto (teléfono, email)	Expectativas Principales	Poder/	Interés	D	R	N	P	L
					Influencia						
1.	Cientes	Facilitar Información verídica a los auditores para que puedan realizar la revisión de los mismos.		La información requerida sea oportuna y completa.	B	A		X		E	
2.	Director Proyecto	Administrador del Proyecto		Cumplimiento de entregables asignados en el tiempo y forma planificado.	A	A				X	E
3.	Equipo de Trabajo	Realizar el trabajo operativo asignado en la EDT		Cumplimiento de entregables asignados en el tiempo y forma planificado.	B	A		X		E	
4.	Entes Reguladores	Regular y controlar a las firmas de auditoría, ponen los lineamientos y exigencias a las que la firma debe cumplir.		Entrega de Informes a tiempo y bajo lineamientos propuestos.	A	A			X		
5.	Proveedores XXX Cía. Ltda.	Son parte de una prueba de auditoría de Confirmación de Saldos		Responder a la carta de circularización emitida por la firma de auditoria confirmando el saldo que se encontró en los EEFF del cliente con el saldo que mantiene ellos en su información	B	B		E	X		
6.	Cientes XXX Cía. Ltda.	Son parte de una prueba de auditoría de Confirmación de Saldos		Responder a la carta de circularización emitida por la firma de auditoria confirmando el saldo que se encontró en los EEFF del cliente con el saldo que mantiene ellos en su información	B	B		E	X		

ID.	Nombre	Rol en el proyecto	Información de contacto (teléfono, email)	Expectativas Principales	Poder/ Influencia	Interés	D	R	N	P	L
7.	Abogados XXX Cía. Ltda.	Son parte de una prueba de auditoría de Confirmación de Saldos		Responder a la carta de circularización emitida por la firma de auditoría confirmando el saldo que se encontró en los EEEF del cliente con el saldo que mantiene ellos en su información	B	B		E	X		
8.	Bancos XXX Cía. Ltda.	Son parte de una prueba de auditoría de Confirmación de Saldos		Responder a la carta de circularización emitida por la firma de auditoría confirmando el saldo que se encontró en los EEEF del cliente con el saldo que mantiene ellos en su información	B	B		E	X		
9.	Relacionadas XXX Cía. Ltda.	Son parte de una prueba de auditoría de Confirmación de Saldos		Responder a la carta de circularización emitida por la firma de auditoría confirmando el saldo que se encontró en los EEEF del cliente con el saldo que mantiene ellos en su información	B	B		E	X		
Poder/Interés: A = Alto; B = Bajo											
Clasificación: X = Actual ; E = Esperado											
D = Desconoce (Desconocedor del proyecto y de sus impactos potenciales)											
N = Neutral (Conocedor del proyecto, aunque ni lo apoya ni es reticente)											
L = Líder (Conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales, y activamente involucrado en asegurar el éxito del mismo)											
R = Reticente (Conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales, y reticente al cambio)											
P = Partidario (Conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales, y apoya el cambio)											

Fuente: Project Management Institute (2013)

Anexo 9. Estrategia de Gestión de Interesados

Estrategia de Gestión de Interesados		
Cliente:		Fecha de creación: (dd/mm/aa):
Fecha de Actualización (dd/mm/aa):		
Interesado	Cuadrante	Estrategia
Cliente xxx. Cía. Ltda.	IV	La estrategia con el cliente será de mantenerlo informado de: <ul style="list-style-type: none"> • Avance del proyecto semanal durante las fases 3, 4 y 5. • Información requerida. • Problemas encontrados y posibles Soluciones. • Fechas Importantes. • Planificación de visitas de campo. • Asesoría si lo requieren.
Director de Proyecto	II	Estrategia de Cuidado, en caso que el PM Principal no puede asistir, la obligación la adquiere el PM delegado. Conformar un Equipo de gestión de proyectos de dos integrantes.
Equipo de Trabajo	IV	Estrategia Mitigante, El PM debe mantener informado de cambios en la línea base del alcance, cronograma, fechas importantes.
Entes Reguladores	II	Gestión Cuidadosa: La estrategia es realizar un calendario con las fechas de presentación de información para evitar multas. Mantenerse informado de posibles cambios en los procedimientos de control, nuevas fechas, prórrogas concedidas.
Proveedores XXX Cía. Ltda.	III	Estrategia Sin Problema, Requiere un monitoreo leve, la estrategia que se propone es la de dar seguimiento una vez al mes sobre la carta respuesta de confirmación de saldos solicitada
Cientes XXX Cía. Ltda.	III	Estrategia Sin Problema, Requiere un monitoreo leve, la estrategia que se propone es la de dar seguimiento una vez al mes sobre la carta respuesta de confirmación de saldos solicitada
Abogados XXX Cía. Ltda.	III	Estrategia Sin Problema, Requiere un monitoreo leve, la estrategia que se propone es la de dar seguimiento una vez al mes sobre la carta respuesta de confirmación de saldos solicitada
Bancos XXX Cía. Ltda.	III	Estrategia Sin Problema, Requiere un monitoreo leve, la estrategia que se propone es la de dar seguimiento una vez al mes sobre la carta respuesta de confirmación de saldos solicitada
Relacionadas XXX Cía. Ltda.	III	Estrategia Sin Problema, Requiere un monitoreo leve, la estrategia que se propone es la de dar seguimiento una vez al mes sobre la carta respuesta de confirmación de saldos solicitada

Fuente: Abadhel Cía. Ltda. (2016)

Anexo 10. Manual de Procedimientos Gestión del Tiempo

MANUAL DE PROCEDIMIENTO			
PROCESO: Gestión del Tiempo		Fecha de Vigencia	
Código: O-6	Área de Conocimiento PMBOK: Tiempo		Página 1 de 1
OBJETIVO:			RESPONSABLE:
Establecer procedimientos y documentación para ejecución y control del cronograma del proyecto de Auditoría Financiera Externa de la empresa cumpliendo con los requisitos de las Normas Internacionales de Auditoría.			Director de Proyectos
ENTRADAS:		SALIDAS:	
Línea Base del Alcance Factores Ambientales de la Empresa Activos de los Procesos Organizacionales Reportes Diarios de Trabajo Lecciones Aprendidas Anteriormente		Lista de Actividades Cronograma de Hitos Cronograma de la Auditoría	
PROCESOS DE ENTRADA:		PROCESOS DE SALIDA:	
Proceso de Gestión de Interesados Proceso de Gestión del Alcance		Proceso de Gestión de la Comunicación	
HERRAMIENTAS PMBOK			
Juicio de expertos (PM) Descomposición en paquetes de trabajo Software Microsoft Project			
Procedimiento Descriptivo			
No.	Subproceso	Actividades	Grupo de Proceso PMBOK
3	PROCEDIMIENTO 4: Gestión del Cronograma del Proyecto		
3.1	Definir las Actividades	Usando el EDT se procede a descomponer los paquetes de trabajo en actividades. Usando la Anexo 11 Lista de Actividades se procede a listar las actividades de acuerdo al procedimiento de auditoría. Finalmente realizar el cronograma de hitos en base al anexo 12 Lista de Hitos.	Planificación
3.2	Secuenciar las Actividades	Se utilizará como entrada la lista de actividades, la lista de hitos, La línea base del alcance del proyecto con el fin de ver algún tipo de factor que pueda o no alterar la secuencia de actividades. El método para secuenciar actividades se usará la técnica de Diagrama de barras que se genera en el software Microsoft Project. Utilizar la aplicación del método de la Ruta Crítica generado en el Software Microsoft Project.	Planificación
3.3	Estimar recursos	Planificar la asignación de recursos para cada actividad y actualizar el Anexo 11 lista de Actividades para que quede documentado el procedimiento de cada cliente. Se realiza durante una reunión de gestión.	Planificación
3.4	Estimar Duración de las Actividades	Usando el Anexo 11 Lista de Actividades se asigna las horas a cada actividad. La estimación es análoga en base a información histórica y experiencias adquiridas de años anteriores. Se planifica una reunión con PM y Auditor asignado. Actualizar el anexo 11 Lista de Actividades Nota: Evitar el Pudding	Planificación
3.5	Desarrollo del Programa	Actualizar el Cronograma de Proyecto aplicando el método de la Ruta Crítica generado en el Software Microsoft Project. Si se cumplió el programa se empieza a elaborar los informes correspondientes de auditoría. Se entregan los Informes y firma el Auditor y el Cliente, se archiva un informe firmado para le empresa. Emite la encuesta de satisfacción del Cliente	Planificación

3.6	Control el Cronograma	Planificar 1 una reunión semanal para evaluar el avance y desempeño del trabajo por cliente. Si hay actividades que deben repetirse o que no se pudieron realizar en el tiempo asignado anteriormente, se modifica el cronograma y se fecha nuevamente. Evaluar si se actualiza el Cronograma.	Control
REGISTROS:			
La línea base del tiempo se registra en la base de datos de la empresa por cliente y por año.			
SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DEL PROCESO:			
1.- Revisiones de desempeño: Duración real respecto a la línea base el análisis se hace mediante el siguiente indicador de gestión: % cumplimiento = (cronograma de entregas/informes entregados)*100			
2.- Índice Anual de Cambios en el Formato del Anexo 12: mas 50% de clientes sufrieron Cambios en el Formato Anexo 12 se replantea diseño del anexo.			
OBSERVACIONES:			
Línea base del tiempo se refiere a la lista de actividades, Cronograma de hitos y Cronograma del Proyecto de Auditoría Si en el proceso de gestión del cronograma después de crear el EDT, se determina una necesidad de incrementar el equipo de trabajo se actualiza los registros del proceso de gestión de RRHH. La asignación del auditor encargado para el cliente sale del proceso de Gestión de Recursos Humanos			
Elaborado por:		Aprobado por:	
Andrés Maldonado		Ing./PM Edison Guamán	
Firma		Firma	

Versión	Fecha	Descripción de los cambios	Elaboró	Aprobó
1.0	02/12/2016	Versión inicial	Andrés Maldonado	Edison Guamán

Fuente: Abadhel Cía. Ltda. (2016)

Anexo 11. Lista de Actividades

N° Proyecto	Fecha		Nombre del Cliente		Gerente del Proyecto	
ID EDT	ID Actividad	Actividad	Actividad Predecesora	Recursos Necesarios	Cantidad de Recursos Requeridos	Duración Estimada

Fuente: Project Management Institute (2013)

Anexo 12. Cronograma de Hitos

Nº Proyecto	Fecha	Nombre del Cliente	Gerente del Proyecto
ID	Hito	Descripción	

Fuente: Project Management Institute (2013)

Anexo 13. Avance Semanal de Actividades

Reporte Semanal de avance				
Cliente:		Fecha:		
Día	Paquete de trabajo	Horas Trabajadas	Estado	Observaciones

Fuente: Abadhel Cía. Ltda.

Anexo14. Manual de procedimientos de gestión de las comunicaciones

MANUAL DE PROCEDIMIENTO				
PROCESO: Gestión del Comunicación			Fecha de Vigencia	
Código: O-7	Área de Conocimiento PMBOK: Comunicaciones		Página 1 de 1	
OBJETIVO:			RESPONSABLE:	
Determinar las necesidades de información para el proyecto de la auditoría financiera externa de cada cliente de la Firma.			Director de Proyectos	
ENTRADAS:		SALIDAS:		
Registro de Interesados Estrategias de Gestión de Interesados Factores Ambientales de la empresa Activos de la procesos organizacionales		Plan de Gestión de Comunicaciones		
PROCESOS DE ENTRADA:		PROCESOS DE SALIDA:		
Proceso de Gestión de Interesados Proceso de Gestión del Cronograma		Comunicación con el Cliente		
HERRAMIENTAS PMBOK				
Tecnología de Comunicación (Email, Skype)				
Métodos de Comunicación				
Juicio de Expertos				
Reuniones				
Procedimiento Descriptivo				
No.	Subproceso	Actividades	Grupo de Proceso PMBOK	
4	PROCEDIMIENTO 5: Gestión de la Comunicación			
4.1	Distribución de la Información	Definir las situaciones en las que la firma debe comunicarse con la empresa cliente. Listar estas actividades Anexo 15Gestión de Comunicaciones. Si existiesen otras situaciones incluir en el anexo. Elegir el Método de distribución de la información utilizando la Figura 67. Distribuir la información en base a la planificación.	Planificación Ejecución	
REGISTROS:				
Se registra el Anexo 15 Gestión de Comunicaciones en la base de datos de cada Cliente.				
SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DEL PROCESO:				
Índice de problemas por cliente: No de problemas por mecanismo de comunicación anual año 0/No de problemas por mecanismo de comunicación anual año 1. Si el porcentaje sube cada año, planificar otro tipo de método de distribución de información				
OBSERVACIONES:				
Tomar muy en cuenta la Cultura organizacional de la empresa de estudio para definir la forma de distribución de Información. Cambios en el plan de comunicaciones implicaría actualizar Información de la base de datos de Interesados.				
Elaborado por:		Aprobado por:		
Andrés Maldonado		Ing./PM Edison Guamán		
Firma		Firma		

Versión	Fecha	Descripción de los cambios	Elaboró	Aprobó
1.0	02/12/2016	Versión inicial	Andrés Maldonado	Edison Guamán

Fuente: Abadhel Cía. Ltda.

Anexo 15. Gestión de Comunicaciones

Situación	Método	Destinatario	Responsable De Distribución
Avance de la Auditoría Fase 3,4 y 5	IE	Cliente	Equipo Trabajo
Problemas encontrados	IV	Cliente	PM
Posibles Soluciones	IV	Cliente	PM
Fechas Importantes Cliente	IE	Cliente	PM
Fechas Importantes Equipo de Trabajo	IE	Equipo Trabajo	PM
Planificación de visitas de campo	IE	Equipo Trabajo Cliente	PM
Asesoría	FV	Cliente	PM
Cambios en la línea base del alcance	IE	Equipo Trabajo	PM
Cambios en la línea base del cronograma	IE	Equipo Trabajo	PM
Circularización	FE	Cliente	Equipo Trabajo

Fuente: Project Management Institute (2013)

Anexo 16.- Manual de Procedimiento Proceso A-8 Gestión de Recursos Humanos

MANUAL DE PROCEDIMIENTO			
PROCESO: Gestión de Recursos Humanos			Fecha de Vigencia: 09/01/2017
Código: A-8	Área de Conocimiento PMBOK: Recursos Humanos	Página 1 de 1	
OBJETIVO:			RESPONSABLE:
Identificar y documentar los roles, responsabilidades, herramientas requeridas y desempeño del Recurso humano necesario para el proyecto de la auditoría financiera externa.			Directos de Proyecto
ENTRADAS:		SALIDAS:	
Factores Ambientales de la empresa (Cultura Organizacional) Estructura Organizacional Activos de los procesos Organizacionales Organigrama Enfocado a Proyectos		Organigrama Roles y Responsabilidades	
PROCESOS DE ENTRADA:		PROCESOS DE SALIDA:	
Gestión del Alcance		Gestión de Tiempo	
HERRAMIENTAS PMBOK			
Organigrama Actualizado Descripción de Cargos Matriz RACI			
Procedimiento Descriptivo			
No.	Subproceso	Actividades	Grupo de Proceso PMBOK
5	PROCEDIMIENTO 1: Gestión del RRHH		
5.1	Planificar la gestión de RRHH	Se utiliza como entrada la cultura organizacional y la Figura 68 que es el organigrama de la empresa enfocado a Proyectos. Usando el anexo 17 Matriz RACI, evalúa la carga laboral de cada auditor y se les asigna los proyectos. Llenar el Anexo 18 para definir los roles de los participantes del proyecto. Asignar al Auditor encargado de liderar el proyecto. Actualizar el Anexo 17 Matriz RACI y documentar. Se actualiza cada vez que se cierra algún contrato con algún cliente nuevo. Documentar y Archivar Anexos.	Planificación
5.2	Desarrollo del equipo de trabajo	Evaluar si es necesaria algún tipo de capacitación para el Auditor Asignado para poder desarrollar la auditoría a algún cliente. Planificar la fecha de ejecución de la Capacitación Ejecutar la Capacitación	Ejecución
5.3	Valoración de rendimiento del Equipo	Usando el Anexo 19 Evaluación de Desempeño de RRHH, calificar el desempeño del auditor. Esta actividad se realiza el momento de finalización de la auditoría.	Ejecución
REGISTROS:			
Se registra el Anexo 17 Matriz RACI, Anexo 18 Descripción de Roles y Competencias, Anexo 19			

SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DEL PROCESO:

1.- Porcentaje de desempeño del recurso humano anual. $\text{Porcentaje desempeño \%} = [\text{Suma Total} * 100 / (4 * \text{N}^\circ \text{ Cliente})]$

El análisis se realiza bajo el siguiente procedimiento:

Matriz de Ponderación	
Descripción	Valor
Excelente	4
Muy Bien	3
Bien	2
Bajo	1

2.- Usando la siguiente matriz llenar la información bajos los criterios de ponderación de la matriz de Ponderación

Factor	Cliente 1	Cliente 2	Cliente n	Suma Total	4*N° Clientes	Porcentaje % = $[\text{Suma Total} * 100 / (4 * \text{N}^\circ \text{ Cliente})]$
Alcance	4	4	3	11	12	91,67
Cronograma	4	1	2	7	12	58,33
Calidad	3	3	3	9	12	75,00
Promedio						75,00

3.- Usando la matriz Toma de Acciones evaluar las posibles acciones a tomar e incluirlas en la planificación del año siguiente.

Matriz Toma de Acciones	
Rango de Aceptación	Tomar Acción
entre 90% - 91%	Bonificación económica
entre 61% - 90%	Ninguna
entre 51% - 60%	Capacitación
entre 0% - 50%	Memo de Advertencia

OBSERVACIONES:

Capacitación General al todo el personal sobre Normas Internacionales de Información Financiera NIIF.

Si existiera necesidad de capacitación, Incluir la fecha en el cronograma.

Tomar en cuenta las calificaciones obtenidas en el anexo 12 para la ponderación anual.

Elaborado por:

Aprobado por:

Andrés Maldonado

Ing./PM Edison Guamán

Fuente: Abadhel Cía. Ltda.

Anexo 17. Matriz RACI

RACI Chart	Persona						
	Empleado 1	Empleado 2	Empleado 3	Empleado 4	Empleado 5	Director de Proyecto	Sustituto Director Proyectos
Auditoría							
Cliente 1	R					A – I	
Cliente 2	R					A – I	
Cliente 3		R				A – I	
Cliente 4			R			A – I	
Cliente 5		R				A – I	
Cliente 6	R					A – I	
Cliente 7		R				A – I	
Cliente 8			R			A – I	
Cliente 9	R					A – I	
Cliente 10	R					A – I	
Cliente 11	R					A – I	
Cliente 12		R				A – I	
Cliente 13		R				A – I	
Cliente 14			R			A – I	
Cliente 15	R					A – I	
Cliente 16			R			A – I	
Cliente 17			R			A – I	
Contabilidad							
Cliente 18				R			A – I
Cliente 19					R		A – I
Cliente 20					R		A – I
Cliente 21				R			A – I
Cliente 22				R			A – I
Cliente 23					R		A – I
Cliente 24					R		A – I
R= Responsable A= Accountable C= Consult I= Inform							

Fuente: Project Management Institute (2013)

Anexo 18. Descripción de Roles y Competencias

Nombre del Rol	Objetivos del Rol	Responsabilidades	Funciones	Niveles de Autoridad	Reporta A	Supervisa A
Director del proyecto	Gestionar y facilitar la planificación, programación y control de todas las actividades que deben ser realizadas para cumplir los objetivos del proyecto, es el principal responsable por el éxito o fracaso del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración del Contrato • Definir el Alcance y la estrategia de Auditoría. • Realizar la reunión de revisión semanal se avance del proyecto. • Aprobar cambios de las líneas base. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar gestión proyecto • Ejecutar el proyecto • Solucionar Problemas que se presenten durante el proyecto • Intermediar en Conflictos 	Tiene poder de decisión sobre la programación de recursos humanos asignados al proyecto. Poder de decisión sobre los entregables del proyecto.	Cliente	Equipo del Proyecto
Equipo del Proyecto	Realizar el proyecto de acuerdo a la planificación realizada.	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de Informes de cumplimiento • Entrega de papeles de trabajo de la Auditoría • Descomposición de los paquetes de trabajo • Establecer el Diagrama de Red • Identificar a los Interesados • Elaboración de matrices, diagramas y organigramas 	<ul style="list-style-type: none"> • Colaborar a que el proyecto se desarrolle de acuerdo a la planificación • Mejorar los procesos de Auditoría. • Emitir un informe una semana de avance de Cronograma. • Elaborar pruebas de auditoría y presentación de papeles de trabajo. 	N/A	Director de Proyectos	N/A

Fuente: Project Management Institute (2013)

Anexo 19. Evaluación de desempeño RRHH

Nombre del Cliente	Fecha	Nombre del Cliente			Evaluado		Evaluador
Paquete de Trabajo	Actividad	Programado			Real		
		Fecha de Inicio	Fecha Fin	Recursos	Fecha Inicio	Fecha Fin	Recursos
Rendimiento Técnico							
Alcance	Excelente	Muy bien		Bien		Bajo	
Cronograma	Excelente	Muy bien		Bien		Bajo	
Calidad	Excelente	Muy bien		Bien		Bajo	

Fuente: Project Management Institute (2013)